

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Zhodnocení podnikatelského potenciálu kosmetické firmy
The evaluation of business potential of a cosmetic company

Student: Bc. Gabriela Běhalová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, Ph.D.

Ostrava 2013

Místopřísežně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, včetně veškerých příloh. V praktické části mi byla poskytnuta organizační struktura firmy a veškeré výkazy k jejímu vypracování.

Ostrava 2013

Gabriela Bechalová

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Gabriela Běhalová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Zhodnocení podnikatelského potenciálu kosmetické firmy**
The Evaluation of Business Potential of a Cosmetic Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelského potenciálu
 3. Zhodnocení podnikatelského potenciálu firmy
 5. Shrnutí, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

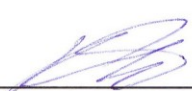
Seznam doporučené odborné literatury:


MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ, M. TVRDÍKOVÁ et al. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C. H. Beck, 2011. 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. Praha: Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 23.11.2012
Datum odevzdání: 26.04.2013


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Obsah

1. Úvod	4
2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelského potenciálu	5
2.1. Vymezení základních pojmů	5
2.1.1. Podnik	5
2.1.2. Transnacionální korporace	6
2.1.3. Podnikání	9
2.1.4. Vymezení přístupů k zhodnocení podnikatelského potenciálu	12
2.1.5. Přístupy ke konkurenceschopnosti podniku	13
2.2. Metody pro zhodnocení podnikatelského potenciálu	19
2.2.1. Metoda hodnocení vitality podniků J. Pollaka	19
2.2.2. SWOT analýza	20
2.2.3. Finanční analýza	21
2.2.4. Metoda GM-Trend	27
2.3. Postupové kroky k realizaci celkové diagnózy podnikatelského potenciálu firmy	30
3. Zhodnocení podnikatelského potenciálu firmy	31
3.1. Charakteristika společnosti Mary Kay, s.r.o.	31
3.2. Stávající způsob hodnocení konkurenceschopnosti ve firmě	32
3.3. Charakteristika diagnostického týmu a způsob realizace analýz	34
3.3.1. SWOT analýza podniku	34
3.3.2. Finanční analýza podniku	38
3.3.3. Metoda GM-Trend	44
4. Shrnutí, návrhy a doporučení	57
4.1. Shrnutí	57
4.2. Doporučení a návrhy	57
4.2.1. Nové trhy a rozšíření stávajícího sortimentu	58
4.2.2. Doporučená spolupráce s vysokými školami	58
4.2.3. Sestavení krizových týmů	59
4.2.4. Outsourcing neproduktivních funkcí	59
5. Závěr	61
Seznam použité literatury	62
Seznam zkratk	67
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

1. Úvod

Z hlediska podnikání by se dalo říci, že 21. století je obdobím velmi složitým. Trh je přesycen velkým množstvím malých i velkých firem. Najít konkurenční výhodu je však den ode dne obtížnější. Současným trendem je globalizace podniků napříč národními ekonomikami. Stále více podniků u nás objevuje výhody a menší výrobní náklady dodavatelů z jiných zemí.

Pro některé firmy je však tato strategie pouze dočasným řešením a snaží se samy proniknout na zahraniční trhy. Nejdříve vytváří malé duté firmy, které se po čase expanze a stabilizace na trhu změní ve velké dceřiné společnosti. Někdy se naskytne k tomuto způsobu rozšiřování své působnosti i možnost spolupráce s jinými firmami a poté vznikají velké transnacionální korporace, které jsou typické malými výrobními náklady, velkou kvalitou výrobků a služeb, ale i velkou zákaznickou základnou napříč národními trhy.

Podle toho, jak moc se tyto korporace přizpůsobí jednotlivým zvykům a vlivům různých kultur, si tvoří svoji vlastní image a udržují své know how, které stálo na počátku jejich podnikání a nyní je rozšiřováno těmito zkušenostmi.

Myslet globálně a ve velkém měřítku je dnes jakýmsi trendem v oblasti podnikání. Pro mnoho podniků se stala Asie místem nízkých výrobních nákladů. Dnes již to však není až tak jednoznačné. Asiáté pronikají na evropský trh velmi úspěšně a intenzivně. Pro evropské firmy se tedy naskytuje otázka, na jaká nová a neobjevená místa se mohou jejich investice přesunout. Velmi atraktivní oblastí se dnes jeví např. dálný východ.

V práci jsou vymezeny základní definice a pojmy nezbytné k popsání a sestavení metod. Provádí se detailní popis jednotlivých metod pro určení a diagnózu podnikatelského potenciálu. Za stěžejní část se považuje sestavení a vysvětlení metodických kroků metod pro zhodnocení podnikatelského potenciálu. Dále provedení finanční analýza podniku a monitoring podnikatelského prostředí. V předposlední kapitole diplomové práce se rekapitulují výsledky analýz a popisuje celková diagnostika podniku z hlediska jejího potenciálu.

Cílem diplomové práce je zhodnocení podnikatelského potenciálu kosmetické firmy. Jedná se o kosmetickou firmu mající charakter transnacionální společnosti, která působí ve více než třiceti zemích světa. Pro zhodnocení konkurenceschopnosti firmy bude využita SWOT analýza, vybrané ukazatele finanční analýzy a diagnostická metoda GM-TREND. Zároveň u finanční analýzy bude provedeno srovnání s konkurenční firmou. Na základě následných zjištění budou učiněny příslušné návrhy a doporučení.

2. Teoreticko-metodologická východiska podnikatelského potenciálu

V diplomové práci budou vymezeny základní pojmy v oblasti podnikatelského potenciálu jako například: co je to podnikový potenciál a jak jej lze měřit, jak jsou důležité vize, poslání a strategie podniku, co je to konkurenční schopnost podniku a definování nového trendu v podnikání - transnacionální firmy.

K vymezení těchto pojmů se budu ve velké části opírat o publikace autorů: pro konkurenční schopnost a cíle podniku: Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011). Dále na definování podnikatelského potenciálu: Učeň (2008).

2.1. Vymezení základních pojmů

Před aplikováním metod na zjištění podnikatelského potenciálu firmy a jejich následným vyhodnocením je nezbytné si ujasnit nejdůležitější pojmy, které budou provázet celou diplomovou práci. Tyto pojmy vytyčuje a objasňuje kapitola 2.1.

Definování **vize** je stěžejním bodem vedení podniku. Říká potenciálním investorům, jakým směrem se tato firma bude ubírat a jak toho chce dosáhnout. Vizí se každá firma odlišuje od jiné. Prozrazuje plány vedení, kde a jak vidí svou práci za několik let a čím se bude odlišovat od současnosti. Vize je předmětem k inspiraci pro strategii podniku.

Poslání firmy napoví, proč vlastně organizace existuje, neboli za jakým účelem byla vytvořena. Říká, pro koho bude podnik tvořit své produkty (zboží nebo služby).

Strategie podniku říká, jak těchto cílů, vizí a poslání chce firma dosahovat. Udává, jakou pozici si chce podnik vybudovat na současném trhu a jaké praktiky a vědomosti bude k těmto krokům potřebovat. Může být účinná jen v případě, že s ní souhlasí i zaměstnanci podniku, ctí ji, a je jim umožněno se do této strategie zapojovat, což vede k následnému motivování (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

2.1.1. Podnik

Dle §5 odst. 1) obchodního zákoníku můžeme podnik definovat takto: „*Podnikem se pro účely tohoto zákona rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit.*

Podnik je věc hromadná. Na jeho právní poměry se použijí ustanovení o věcech v právním smyslu. Tím není dotčena působnost zvláštních právních předpisů vztahujících se k

nemovitým věcem, předmětům průmyslového a jiného duševního vlastnictví, motorovým vozidlům apod., pokud jsou součástí podniku.“

Podnik není tvořen jen vnitřním okolím, ale i tím, co ho obklopuje a ovlivňuje. Tzv. mikroprostředí podniků tvoří čtyři velmi podstatné faktory, na kterých je každý podnik velmi úzce závislý. Jde o zákazníky, dodavatele, substituty a nové konkurenty.

Zákazníci hrají pro malé a střední podniky tu nejdůležitější roli. Vzájemná komunikace a monitoring je základní podstatou firem. Každý podnik musí znát své potencionální zákazníky. Musí si definovat hlavní zákaznickou skupinu, na kterou své produkty nebo služby zaměří a musí se pokoušet předvídat trendy ve svém zákaznickém segmentu. Oboustranná komunikace mezi podnikem a zákazníkem je dnes naprostou samozřejmostí.

Dodavatelé mají pro dnešní firmy velmi důležitou roli. Najít kvalitního, spolehlivého a cenově přijatelného dodavatele je klíčovou činností. Proto se dnes velmi často tvoří v jednotlivých podnicích speciální oddělení, která neustále zpracovávají dodavatelskou strategii.

Substituty jsou výrobky na stejném trhu, které mají podobný účel užití. Jedním z nejznámějších příkladů substitutů jsou např. káva a čaj. Když se rapidně zvýší cena kávy, podnik se může předpokládat, že se sníží poptávka po kávě a zvýší se poptávka po čaji.

Noví konkurenti na trhu jsou nejvíce sledovanou složkou. Je velmi výhodné vědět, jaká situace z hlediska konkurence se na trhu nachází. Správné předvídání reakcí konkurentů je velkou konkurenční výhodou.

Velkou pozornost by měl podnik věnovat i svému makroprostředí. Zde se nachází vlivy, které z pohledu podniku jako takového nelze ovlivnit. Musí se jim však co nejrychleji přizpůsobit. Patří sem např. politické a právní okolí podniku (zákony, vyhlášky), technologické okolí, ekologické okolí (etické kodexy a ekologie dané země), sociální a demografické okolí, ekonomické okolí (recese ekonomiky nebo její expanze v danou chvíli) a zahraniční okolí (zda je dané lokalita atraktivní pro zahraniční investory či nikoliv) (Mikoláš, 2005).

2.1.2. Transnacionální korporace

Transnacionální korporace se rozšířily v 50. a 60. letech 20. století v rámci tzv. multinacionalizace ekonomik. Rozvíjel se mezinárodní obchod a následně i mezinárodní spolupráce a transnacionální podnikání.

Nadnárodním podnikem je označována firma, která produkuje nebo řídí výrobu ve více než jednom státě. Je tvořena mateřskou firmou (neboli matkou) a filiálkami umístěnými v zahraničí (tzv. dceřinými společnostmi). Tyto dceřiné společnosti jsou samostatnými osobami a většinou mívají stejné jméno jako mateřská firma. Matka se podílí na základním kapitálu svých dcer a řídí je. Matka vždy kontroluje pracovní řetězec v zahraničí, dále ve svůj prospěch využívá politiky a geografie dané země, například pro levnější výrobu a distribuci nebo bezbariérový obchod. Jednou z hlavních charakteristik transnacionální firmy je, že je velmi geograficky přizpůsobivá. Nastanou-li nečekané komplikace v distribuci či výrobě, je schopná tuto činnost velmi rychle a snadno přemístit do jiné země či části světa, kde je to pro ni nejvýhodnější. Tímto faktorem je velmi ovlivňována ekonomika v dané části země, její růst tedy závisí na rozhodnutí matky, zda investovat či ne v dané lokalitě. Podle jednotlivých funkcí a stupňů delegování matkou můžeme rozlišit následující druhy multinacionálního podnikání: mezinárodně působící firmu, mnohonárodně působící firmu, globální podnik a transnacionální podnik (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

Rozdíly mezi jednotlivými stupni mezinárodního podnikání nastiňuje následující tabulka:

Tab. 2.1. Typy nadnárodních společností a jejich základní charakteristiky

Typ korporace /charakteristiky	Mezinárodní firma	Mnohonárodní firma	Globální firma	Transnacionální firma
Strategie podniku	Přesouvání marketingu, poznatků, zboží a technologií z matky na dceru	Své prodeje uskutečňuje převážně v zahraničí, dodržuje národní obyčeje.	Přizpůsobuje se všem zákazníkům, ve všech zemích svého působení	Strategie je uzpůsobena lokalitě ve, které firma působí
Struktura organizace	Organizační struktura je velmi pružná a není centralizovaná	V každé zemi má své vlastní vedení	Vedena matkou	Vznikají zde virtuální organizace. Spojení znaků multinacionálních a globálních struktur.
Řízení lidských zdrojů	Musí se přizpůsobit zákazníkům dané země,	Vyhledává místní manažery, kvůli znalostem a know how	Řídí se celosvětovými standardy, matka řídí marketing, logistiku a má nadnárodní zastoupení	Probíhá ze zdrojů v dané lokalitě. Zkušenosti a know how přebírá od matky

Zdroj: Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011, s. 94)

Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011) tvrdí, že podle podílu mateřské firmy v dceřiných firmách můžeme rozdělit podniky okolo transnacionální firmy následovně: filiálky, jestliže v nich matky mají více než 50 % podíl, mohou rozhodovat a existují

v zahraničí jako samostatné firmy. Přidružené firmy jsou takové, ve kterých matka vlastní více než 10 % a méně než 50 %. I tyto jsou právně samostatné. Závodem označujeme podnik, který je na matce právně závislý či partnerskou firmu, která propůjčuje matce například své zkušenosti.

Transnacionální podnikání dnes neznamená jen vývoz produktů a služeb do zahraničí, ani jednoduché umístování investic. Je to velmi složitý proces řízení lokálních zdrojů. Mezi nejdůležitější patří hospodaření s lidskými zdroji. Velmi často a složitě se propojují nadnárodní kultury, mateřská firma získává velkou spoustu užitečných zkušeností se zvyklostmi a etickými kodexy v oblastech svého působení, kterým se však musí i přizpůsobovat.

Velmi podstatné jsou fáze vzniku korporací. Od národního podniku až po nadnárodní působení musí každá firma projít následnými kroky:

Fáze číslo 1: Činnost firmy je velmi vysoká a uspokojivá. Firma však začíná pociťovat zahraniční potenciál, míní nabídnout své služby a výrobky do zahraničí.

Fáze číslo 2: Podnik se rozhodne vybudovat pobočku v zahraničí. Zde produkuje a nabízí své služby stejně jako v domovské zemi.

Fáze číslo 3: Firma již velmi úspěšně uspokojuje více trhů. Rozhoduje se tedy, jestli by pro ni nebylo výhodnější přesunout některé činnosti do zahraničí (například sestavení finálních výrobků je v zahraniční pobočce levnější).

Fáze číslo 4: Přesun finálních produktů zpět do mateřské země. V zahraniční pobočce se začíná formovat vlastní vedení, které je čím dál tím více nezávislé.

Fáze číslo 5: Firma nese známky nadnárodní společnosti. Působí stejně intenzivně na více než jednom národním trhu. Je však stále jednou firmou, která formálně vykazuje své působení v místě vzniku.

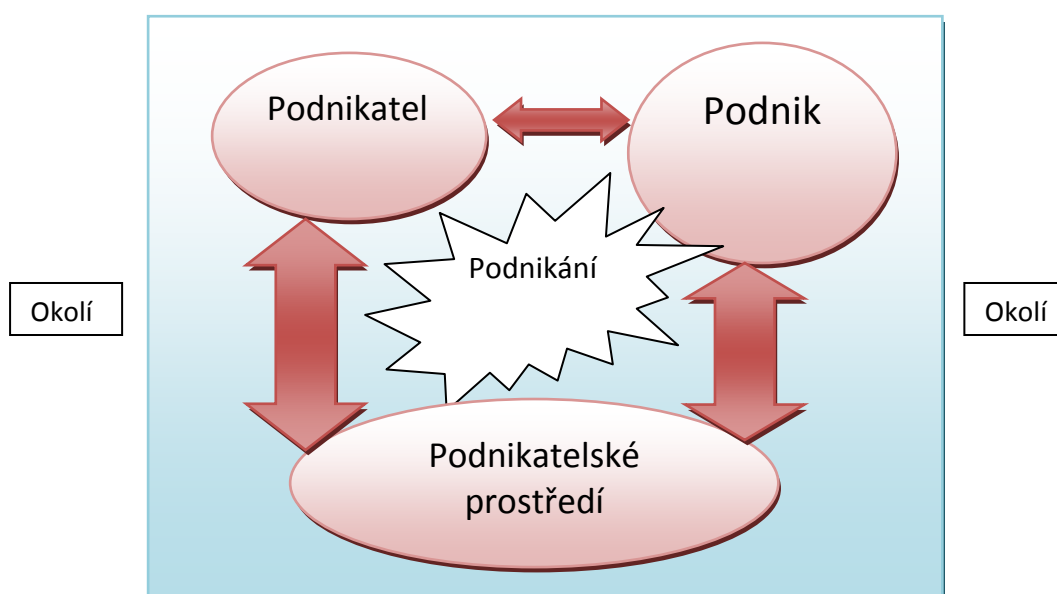
Fáze číslo 6: Následným vznikem a působením z mateřské firmy, v národních rozměrech, jsou takto působící podniky považovány za samostatné subjekty na zahraničních trzích. Vzniká tedy transnacionální podnik (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

2.1.3. Podnikání

Podle §2 odst. 1) obchodního zákoníku je podnikání: „*Soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem, vlastním jménem na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku*“.

Dle Mikoláše (2005) je podnikání uzavřený systém, ve kterém vzájemně působí podnikatelské vztahy a dynamické chování podnikatele. Tento systém se navenek projevuje jako podnikavé chování. Podnikavost každého systému je ovlivněno i jeho okolím.

Obr. 2.2 Podnikání jako systém



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 22)

Účelem každého podnikání by mělo být dosažení zisku. Je tedy velmi důležité, aby si každý podnikatel uvědomil 4 základní otázky vedoucí k identifikaci prostředí, ve kterém chce působit:

- Jaké potřeby bude svou činností uspokojovat?
- Jaké skupiny bude svou činností uspokojovat?
- Jakou technologii, metody a zkušenosti bude při této činnosti uplatňovat?
- Proč jeho podnik existuje na daném trhu?

Mezi hlavní dilemata na dnešním trhu patří otázka spolupráce či boje jednotlivých podniků o nové zákazníky, či udržení si stávajících zákazníků.

Podniky se tedy rozhodují mezi podnikáním „KO-KO“, kdy se nechtějí spojit se svými rivaly na trhu a chtějí se stát sami vítězi, a metodou „OK-OK“, kdy se jim více vyplatí spolupracovat či se spojit na trhu a vytvořit tzv. synergické podnikání (Ludvík, Mikoláš, Wozniaková, 2008).

Typologii podniků můžeme třídit následovně:

Podle právní formy podnikání

Každý si podle vlastního uvážení může vybrat z několika možností. Rozhodujícími faktory mohou být způsob a rozsah ručení vlastním majetkem, počet potřebných zakladatelů, výše počátečního kapitálu, náročnost založení z hlediska administrativy, účast na zisku, finanční možnosti, daňové zatížení a v neposlední řadě i povinnost zveřejňovat výsledky své činnosti. Můžeme tedy definovat tyto typy podnikání.

OSVČ- osoba samostatně výdělečně činná. Tento typ činnosti upravuje Živnostenský zákon a jde o podnikání v malém rozsahu. V České republice je to nejčastější forma podnikání.

Druhy živností jsou: živnosti ohlašovací (volné, řemeslné, vázané) a živnosti koncesované.

Obchodní společnosti- jsou vlastněny a tvořeny 2 nebo více osobami. Tyto osoby jsou zodpovědné za všechny zisky i ztráty v průběhu podnikání a aktivně se zúčastňují činnosti. Existují dva druhy, a to veřejná obchodní společnost a komanditní společnost.

Kapitálové společnosti- Rozhodujícím faktorem je zde kapitálová účast v podniku a ručení za závazky do výše vkladu. Mezi tyto podniky patří akciová společnost a společnost s ručeným omezením.

Družstva- tento subjekt tvoří společnost lidí neboli členů, kteří se snaží přinášet užitek a zisk. Je tvořeno minimálně 5 fyzickými či 2 právnickými osobami.

Veřejné podniky- tyto podniky bývají zpravidla vlastněny státem, je také možné, že část z nich vlastní soukromé subjekty. Některé činnosti však musí zajišťovat stát svými neziskovými organizacemi. Jsou to: rozpočtové organizace, příspěvkové organizace, občanská sdružení a nadace.

Podle činnosti v sektoru a hospodářském odvětví

Sektor primární- neboli podniky získávající suroviny pro výrobu z přírody.

Sektor sekundární- zde se nachází podniky používající pro svou činnost statky z primárního sektoru.

Sektor terciární- Podniky uskutečňující svou činnost v oblasti služeb.

Podniky podle velikosti

Klíčovým faktorem je zde např. velikost zisku, počet zaměstnanců či velikost kapitálu. Toto třídění můžeme vysvětlit dle Svazu průmyslu ČR a publikace Čvančarová, Humlová a kol. (2007):

Malé podniky- maximální počet zaměstnanců je 100 a maximální výše obrátu je 30 mil. Kč ročně.

Střední podnik- počet zaměstnanců se pohybuje v rozmezí 101-500 zaměstnanců a výše obrátu je 30-100 mil. Kč ročně.

Velký podnik- počet zaměstnanců je nad 500 a výše obrátu nad 100 mil. Kč ročně.

Podle zákona na podporu podnikání

V tomto dělení je rozhodující počet zaměstnanců v podniku, počet aktiv a čistý obrát.

Drobné podniky- jsou tvořeny maximálně 10 zaměstnanci, obrát podniku je menší než 250 mil. Kč za rok a aktiva činí méně než 180 mil. Kč.

Malé podniky- jsou tvořeny maximálně 50 zaměstnanci, obrát podniku je menší než 250 mil. Kč za rok a aktiva činí méně než 180 mil. Kč.

Střední podniky- je zde zaměstnáno méně než 250 zaměstnanců, jejich aktiva nejsou větší než 980 mil. Kč a jejich roční obrát není větší než 1450 mil. Kč.

Posledním typem dělení je klasifikace dle NACE- klasifikace ekonomických činností dle Českého statistického úřadu z roku 2008.

Toto dělení je tvořeno 12 skupinami a 99 činnostmi, které jsou rozděleny následovně: Zemědělství (skupina 1-3), Těžba (skupina 5-9), Výrobci (skupina 10-32), Voda, energie, odpady (skupina 35-39), Nemovitosti (skupina 41-43, 68, 71), Obchod (skupina 45-47), Doprava (skupina 49-52), Kultura, sport (skupina 59, 60, 90-94), Telekomunikace, IT (skupina 61-63,95), Finance (skupina 64-66), Služby pro podnikatele (skupina 69, 70, 73, 78, 82) a Ostatní služby (skupiny zbývající až po 99).

2.1.4. Vymezení přístupů k zhodnocení podnikatelského potenciálu

Dle Mikoláše, Peterkové, Tvrdíkové a kol. (2011) potenciálem podniku je myšlen rozdíl mezi současným stavem a tím, co musí nebo může nastat. Tato potenciální změna může vést k novým možnostem, které se objeví jako možná konkurenční výhoda podniku na trhu nebo také nová možnost rozšíření výroby. Může však vyvolat i odpor ke změně, například se zaměstnancům podniku nebude zamlouvat rozšiřování nabídky produktů a následné přijímání nových lidí do pracovního procesu. Může nastat i situace umocnění potenciálu již známého, například upevnění pozice podniku na trhu, ve kterém již působí.

Dle Mikoláše, Peterkové, Tvrdíkové a kol. (2011) podnikovým potenciálem firmy je i výsledný produkt či služba, kterou firma nabízí. Jednotlivé postupy ve výrobě, know how a znalosti, mohou vyjadřovat neobjevený potenciál, kterým tato firma může v budoucnosti oplývat.

Forma potenciálu je určena jeho nositelem. Může mít tedy různé formy: například stejné formy jako příroda – neživá, živá, umělá, ale také nabývá formy lidského společenství. Nositel někdy zobrazuje více než jeden potenciální rozměr.

Struktura potenciálu bývá jednoduchá neboli elementární, nebo složitá, také se jí říká strukturovaná. Tato struktura zobrazuje jednotlivé jednoduché potencionály a také vazby mezi nimi. Složitá struktura potenciálu nabývá tří forem:

1. Potenciální konglomerát- tento potenciál udržuje svoji formu, která je tvořena potencionály jednoprostorovými a jejich vnitřními vazbami, působením vnějšího potencionálu jiného prostoru.

2. Potenciální funkční komplex- hlavní složkou jsou zde vnitřní vazby jednotlivých jednoduchých potencionálů, které mají společné charakteristiky a ty jej udržují pohromadě. Proto tato forma nemá schopnost vlastní obnovy.

3. Potenciální organický komplex- kromě vlastností funkčního komplexu má schopnost obnovy. Hlavním příkladem tohoto potenciálu jsou podniky a obce.

Nositel potenciálu je objekt, který je svou aktivitou definovaný subjektem. Jakmile rozeznáme jednotlivá fakta týkající se subjektu, můžeme říci, že známe jeho potencionální podstatu. Naopak nerozeznaná fakta jsou potencionálem neznámým. Potenciál subjektu má formu jeho slabých a silných stránek. Váže se tedy na jeho vnitřní charakteristiky. Ohrožení a příležitosti jsou naopak vyjádření struktury okolí systému.

Způsoby využití potenciálu mohou být:

1. Účelové- jde o průnik negací původních jevů, které vedou k opětovné negaci. Tímto způsobem vznikají nové kvality, které doplňují účelnost celkového potencionálu.

2. Vynaložené- obsahuje tři části. Transformačně vydaný potenciál, ztracený potenciál a emisní potenciál. Celkový vynaložený potenciál je tedy součtem všech tří částí.

3. Stabilizované- má také tři části. Potenciál, který lze dále investovat či proměnit v kapitál, sterilní část potenciálu a dočasně odloženou část, která je určená ke konečné spotřebě. Stabilizovaný potenciál je opět součtem všech tří částí (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

Celkový potenciál se skládá z vynaloženého, účelového a stabilního potenciálu.

Harmonizující rovnice forem a projevů podnikatelského potenciálu spojuje předcházející. Levá strana se musí rovnat pravé $L = P$. Na levé straně nalezneme silné, slabé stránky potenciálu, ale také příležitosti a ohrožení. Na pravé straně naopak tři způsoby využití potenciálu.

Celkový potenciál můžeme rozdělit na ekonomický a mimoekonomický. Při sčítání nehomogenních jevů použijeme tzv. syntézu. Tato metoda je popsána v kapitole 2.2.5. Synkréza a syntéza.

Existuje několik přístupů k měření podnikatelského potenciálu. Mezi základní patří tvrdé a měkké metody:

Tvrdé přístupy k měření neboli také „hard přístupy“ jsou podle Peterkové (2011) kvantitativní metody sloužící k měření podnikového potenciálu. Je zde potřeba parametrů, které udávají strukturu ekonomického systému, jejich úroveň a stav. Slouží jako základ kvantitativním analýzám v ekonomii.

Měkké neboli „soft přístupy“ podle Peterkové (2011) používáme při srovnávání. Například podle pořadí, intenzity, škály atd. Jednou z hlavních měkkých metod pro měření podnikatelského potenciálu je metoda GM-Trend.

2.1.5. Přístupy ke konkurenceschopnosti podniku

Toto slovo, které je v dnešní době velmi populární v oblasti podnikání malých a středních podniků, má velmi složitou historii. Nejspíše vzniklo z latinského slova *cumpetere* znamenající jakousi následnou spolupráci.

Je potřebné říci, že firma je konkurenceschopná, vykazuje-li určitý ekonomický výsledek. Dnes je na tuto problematiku nahlíženo velmi komplexně. Dle Mikoláše, Peterkové, Tvrdíkové a kol. (2011) není konkurence jen soupeřením, ale má mnohem širší záběr jako například kulturní, sociální, etický, ekonomický atd.

Nejčastějším pohledem na konkurenci je pohled mikroekonomický. Dle Mikoláše (2005) existuje konkurence napříč trhem (tedy způsobená bojem poptávky s nabídkou), poptávkově orientovaná a nabídkově orientovaná.

Na trhu nabídky a poptávky se výrobci zajímají o dosažení co největších zisků, a to s co nejmenšími náklady na výrobu a chod firmy. Koneční spotřebitelé zase touží uspokojit své potřeby v co největší míře a s co nejmenšími náklady. Konečná rovnováha je tedy neustálý boj strany nabídky a poptávky.

Konkurence poptávková je důsledkem chování mezi samotnými spotřebiteli. Jejich uspokojování potřeb za co nejmenší náklady, na úkor ostatních, vede k růstu poptávky po zboží a následně i k růstu cen zboží.

Nabídkovou konkurenci dle Mikoláše (2005) můžeme rozdělit na cenovou a necenovou. Cenový boj se odehrává za použití technik tvorby cen. Výrobci tedy lákají zákazníky snižováním ceny svých produktů. Naopak necenový boj je založen na snaze získat zákazníka jinými technikami např. kvalitou zboží, zákaznickým servisem atd.

Tab. 2.3 Konkurence v dokonalé a nedokonalé konkurenci

Poptávka/Nabídka	Jeden prodávající	Několik prodávajících	Mnoho Prodávajících
Jeden spotřebitel	Bilaterální monopol	Monopson*	Monopson
Několik spotřebitelů	Monopol*	Bilaterální oligopol	Oligopol*
Mnoho spotřebitelů	Monopol	Oligopol	Dokonalá konkurence*

Zdroj: Mikoláš (2005, s. 68)

* Vysvětlení: Monopol - popisuje situace na trhu, ve které jeden prodávající nabízí své produkty několika nebo mnoha spotřebitelům. Monopson- popisuje situace, při níž na trhu vystupuje jediný poptávající. Oligopol nastává, poskytuje-li daný produkt jen několik málo prodávajících. Dokonalá konkurence na trhu je situace, při níž prodává velké množství podniků stejný produkt.

Nyní bude popsáno několik modelů, které se nejčastěji používají pro analýzu konkurenceschopnosti podniků.

A) Porterův model pěti konkurenčních sil

Tento model patří mezi marketingově orientované. M. E. Porter v něm popisuje vzájemné působení tržních okolností, které působí na každý vstupující či již stávající subjekt trhu. Model zahrnuje tyto prvky:

1) **Konkurenti**- jsou to firmy ze stejného odvětví. Důležitý je stupeň konkurence v odvětví. Udává počet firem a zisk, který jednotlivě generují. Významný je i různorodý produkt. Čím větší je různorodost výrobků v jednom období, tím menší je síla konkurence. Dalším faktorem, který souvisí s konkurenty, je velikost trhu. Když se trh zvětší, zmenší se i vliv konkurence. Dále je důležitá strukturovanost nákladů. Čím menší náklady mají konkurenti, tím menší je rivalita na trhu, jelikož mohou snižovat ceny, aby přilákali zákazníky. Dalším faktorem je výrobní kapacita firem. Když budou firmy lépe využívat své zdroje, zvětší se jejich produkce při nezměněných nákladech, a to má opět za následek stagnaci rivality. Posledním faktorem jsou bariéry vstupu do odvětví. Čím větší jsou omezení a nařízení, které musí podniky plnit při vstupu do odvětví, tím větší rivalita uvnitř panuje.

2) **Zákazníci**- tento faktor má vliv na prodej, tedy na poptávku po produktu. Velkou otázkou je, jak reagují zákazníci na nové subjekty, jaké množství jich na stávajícím trhu existuje a jakou požadují diferenciaci produktů. Uspokojování zákazníků, kteří požadují individuální změny produktů, je mnohem nákladnější i časově náročnější. Také koncentrace zákazníků má vliv na prodej. Je možné, že na daném trhu existuje jen malý počet zákazníků, avšak odkupují velké množství produktů.

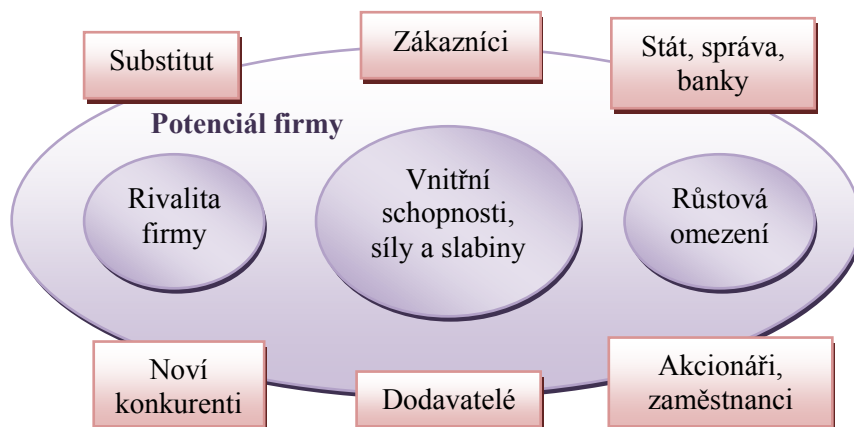
3) **Dodavatelé**- ovlivňují všechny faktory v tomto modelu. Mají největší možnosti, jak ovlivňovat trh. Svou koncentrací, dodáváním kvalitních výrobků a dodávkou polotovarů.

4) **Substituty**- jsou výrobky, které mají podobné či stejné vlastnosti jako stávající výrobky. Mají podobné využití, a proto ohrožují zavedené firmy snížením poptávky po jejich zboží. Jako příklad substitutů lze uvést rohlíky a chléb, kávu a čaj atd.

5) **Nové potenciální konkurenční firmy**- jediným způsobem, jak se jim ubránit, je existence bariér vstupu do odvětví. Bariéry mohou být vytvořeny např. jedinečností a kvalitou produktů, snižováním nákladů, množstvím dostupných výrobních faktorů atd. (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

B) Jiráskův model sil v konkurenční strategii- vychází z Porterova modelu. Rozšiřuje ho o vnitřní a vnější síly. Vnější síly jsou: dodavatelé, odběratelé, nový konkurenti, nové substituty, akcionáři, zaměstnanci, stát, místní správa, banky. Mezi vnitřní síly patří: vnitřní schopnosti firmy, silné a slabé stránky, rivalita, ohrožení a příležitosti (Mikoláš, 2005).

Obr. 2.4.. Jiráskův model sil v konkurenční strategii

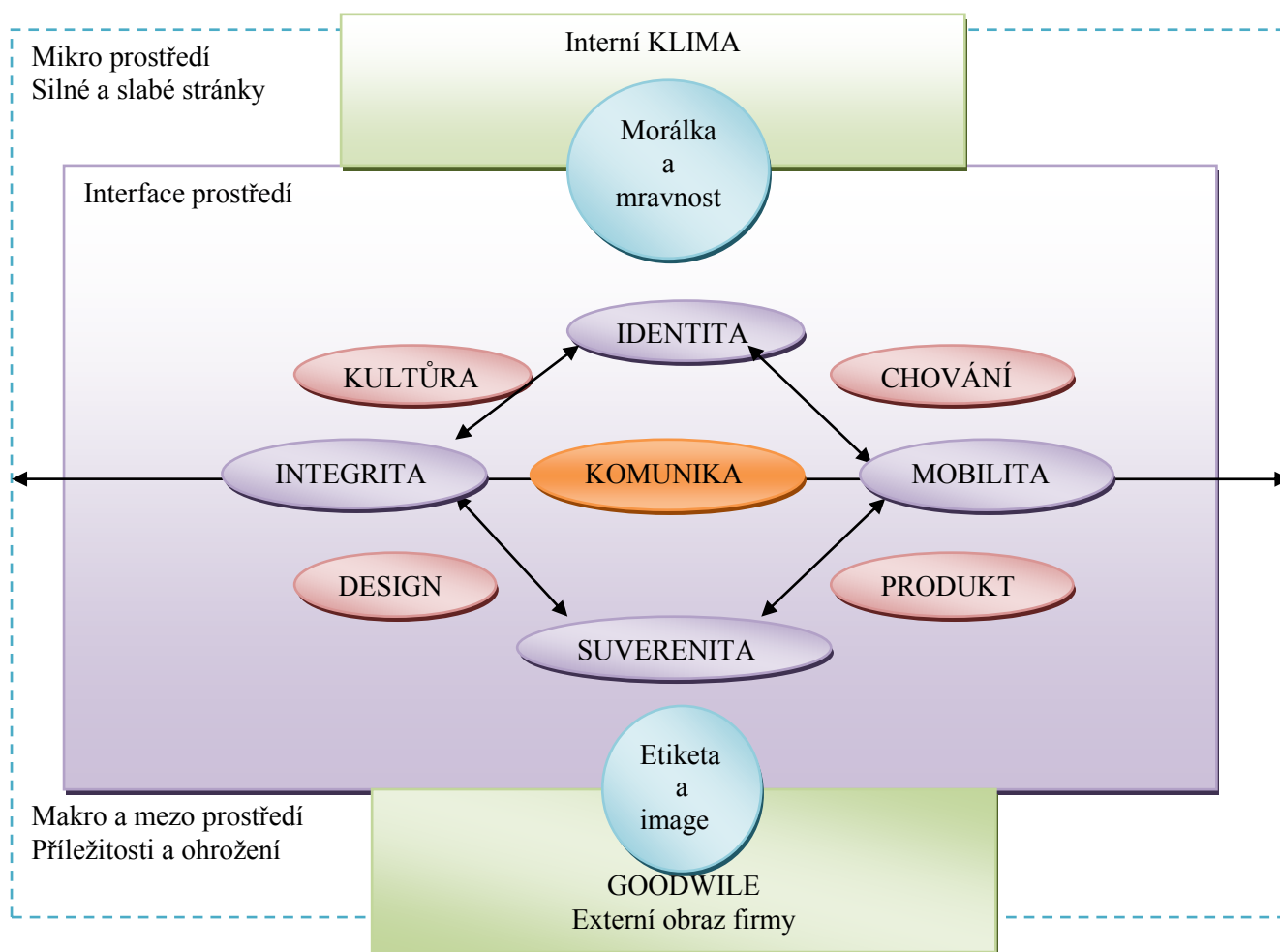


Zdroj: Mikoláš (2005, s. 72)

C) Model IDINMOSU

Model IDINMOSU je moderním zachycením podnikové konkurenceschopnosti. Jednoznačně vyjadřuje zdraví firmy jak z finančního hlediska, tak z hlediska identity, integrity, suverenity a mobility. Tento model popisuje tvrdé i měkké faktory, které tvoří konkurenční výhody moderních firem. Malé firmy většinou nejsou schopny dosáhnout takové mobility a suverenity na trhu jako velké a transnacionální podniky. V tomto modelu se objevují tzv. měkké parametry konkurenceschopnosti (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

Obr. 2.5. Měkké faktory konkurenceschopnosti



Zdroj: Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011, s. 199)

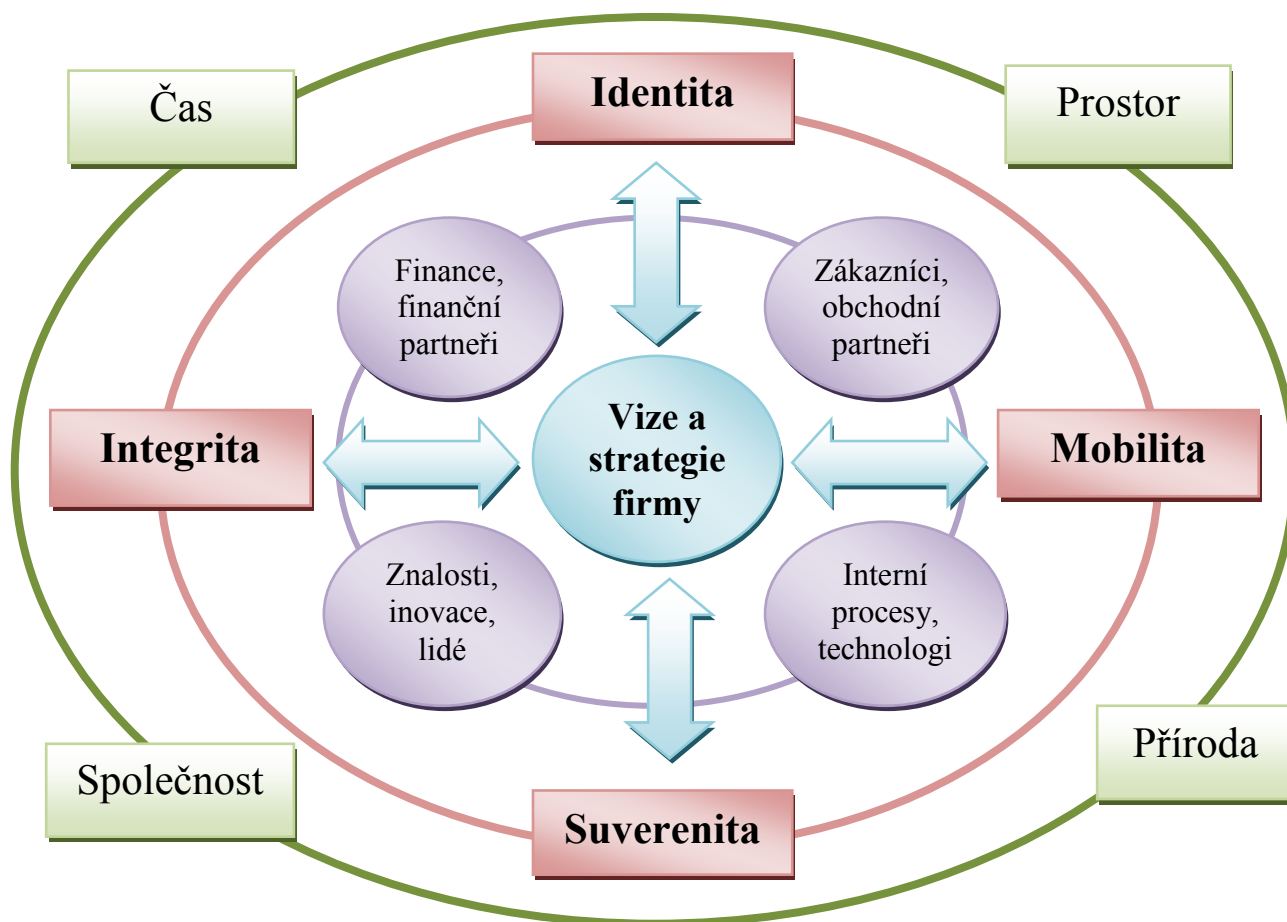
Identitu podniku můžeme popsat jako vnější a vnitřní znaky identifikující ho v jeho vlastním prostředí. Jde o vnitřní know how firmy. Je to soubor znaků, postupů a role podniku, které ho vystihují. Např. design, reprezentační místo, ideje atd.

Integrita je propojení jednotlivých osobností v rolích zaměstnanců s funkcí a identitou podniku.

Mobilita podniku je vyjádření potenciálních příležitostí. Díky svým vlastnostem a schopnostem je individuální, každá firma bude schopna jinak reagovat na změny vně i uvnitř podniku.

Suverenita určuje postavení firmy na trhu a jeho prostředí. Čím větší má firma zisky a čím větším je hráčem na trhu, tím je její postavení více suverénní.

Obr. 2.6. Model IDINMOSU



Zdroj: Mikoláš (2005, s. 85)

V modelu IDINMOSU je jádro definováno jako strategie a vize firmy. Za tuto část a její plnění jsou odpovědní především TOP manažeři a vedení. Dále v tomto modelu můžeme vidět zakomponování hlavních faktorů podnikatelského prostředí dle Portera: příroda (která může být živá, neživá i umělá), společnost (ve všech svých podobách), čas a prostor (virtuální i astronomický). Lidský, finanční, znalostní a technologický potenciál tvoří tzv. vnitřní atributy konkurenceschopnosti podniku (Mikoláš, 2005).

Teorie tržních pozic dle Kotlera- model vychází z předchozích dvou modelů. Vychází z pozice a strategie, pro kterou se firma rozhodne, a přiřazuje jí podle toho strategii. Rozlišuje čtyři pozice firmy.

- Vedoucí firma na trhu- dominantní firma na trhu, která určuje tržní podmínky, povětšinou vede expanzivní podnikovou strategii.
- Tržní vyzyvatel- firma, která nemá tak silné postavení na trhu. Vede většinou ofenzivní strategii. Hledá slabá místa na trhu a pak útočí.

- Následovatel- firma, která sama o sobě nemá žádný vliv na trh. Následuje podniky s novými výrobky. Mívá velmi ofenzivní strategii.
- Výklenkář- tyto podniky se snaží pokrýt tu část trhu, na kterou vedoucí firmy zapomenou. Vyhýbají se konkurenčním bojům, ale využívají volné místa na trhu.

První dvě strategie podporují rozvojovou linii potenciálu podniku silných a slabých stránek. Dvě poslední popisují již stávající slabé stránky či ohrožení podniku. Podporují potenciálně obranné prvky potenciálu podniku (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

2.2. Metody pro zhodnocení podnikatelského potenciálu

Pro aplikační část diplomové práce je nezbytné vymezit pět základních metod, které budou následně aplikovány na konkrétní podnik, v tomto případě na transnacionální kosmetickou firmu. Jsou zaměřeny na hodnocení potenciálu podniků a jsou to: Model IDINMOSU, metoda hodnocení vitality podniků J. Pollaka, finanční analýza, SWOT analýza a metoda GM-Trend.

2.2.1. Metoda hodnocení vitality podniků J. Pollaka

Tuto metodiku navrhl ve své dizertační práci Ing. Jindřich Pollak PhD. Je v ní obsaženo, že životaschopnost podniku v budoucnu bude záviset hlavně na tzv. exogenních faktorech. Dle této metody můžeme životaschopnost podniků hodnotit podle deseti kritérií (exogenní faktory). Ke každému z nich jsou pak přiděleny body, pomocí kterých tato kritéria ohodnotíme. Dále je potřebné popsat hodnotící faktory i s maximálními hodnotami, kterých můžou dosáhnout:

- 1) vhodná míra cash flow (0-8)
- 2) uspokojení stakeholders (0-11)
- 3) základna spokojených zákazníků (0-11)
- 4) vhodné zvolení výrobků a služeb na konkrétní trh (0-12)
- 5) neustálý průzkum a udržení se na trhu (0-13)
- 6) kvalifikovaný a spokojený personál (0-8)
- 7) majetková a kapitálová struktura (0-10)
- 8) monitoring spolehlivosti dodavatelů (0-7)
- 9) umístění ve vhodné lokalitě (0-9)
- 10) podpora životního prostředí, ekologické chování (0-1).

Nakonec se body sečtou a vyjádří se procentuálně životaschopnost daného podniku.

Dle Pollaka (2003) se výsledné hodnoty mohou nacházet v těchto rozmezích:

81 - 100 % - můžeme říci, že životaschopnost firmy je zcela zaručena

61 - 80 % - je velmi pravděpodobné, že podnik přežije

41 - 60 % - bez pomocného zásahu nemůžeme zaručit přežití firmy

21 - 40 % - nelze zaručit přežití, podnik je nemocný

Dle Pollaka (2003) je pro správné ohodnocení každého z faktorů nutné jim přiřadit nefinanční ukazatele. Ohodnocuje se tedy míra plnění těchto ukazatelů. Např. u faktoru č. 3 je to počet stálých zákazníků (například monitoring podle členských karet), počet reklamací, přírůstky a úbytky této základny za určité časové období.

Postupně jsou takto ohodnoceny všechny faktory a následuje posouzení. Viz příloha č. 6.

Tato metoda je velmi subjektivní, velmi záleží na osobě, která faktory posuzuje, a také je časově a odborně náročná.

2.2.2. SWOT analýza

Jde o celkovou analýzu podniku, jeho silných, slabých stránek a také příležitostí a ohrožení. Tuto metodu by měli používat hlavně vrcholoví manažeři. Vznikla spojením čtyř slov a následným vyličením čtyř strategií, kterými by se měla firma následně řídit. S- strenghts neboli silné stránky, W- weaknesses tedy slabé stránky, O- opportunities tedy příležitosti a nakonec T- threats neboli ohrožení. Jde o celkový pohled na podnik z vnitřní i vnější perspektivy (Kotler,2001) .

Postup je následující:

- Interní analýza podniku: Hledání silných a slabých stránek. Posuzování lidského kapitálu uvnitř podniku, jeho kultury a struktury. Jaké má podnik zdroje financování a jakým způsobem jsou finance vedeny. Posouzení produktu a servisu.
- Vnější analýza firmy: Jaká panuje ekonomická situace na trhu. Jaké zde existují trendy, inovace atd. Zvážení technologického, politického a legislativního dění, které ovlivňuje podnik.
- Zaměřit se na strategie podniku: Tyto strategie by měli podporovat silné stránky a naopak minimalizovat stránky slabé; maximalizovat příležitosti, které se firmě naskytanou, a vyhnout se ohrožením, které na trhu panují.

Následuje popis jednotlivých strategií, které vyplynou z analýzy. Jsou čtyři:

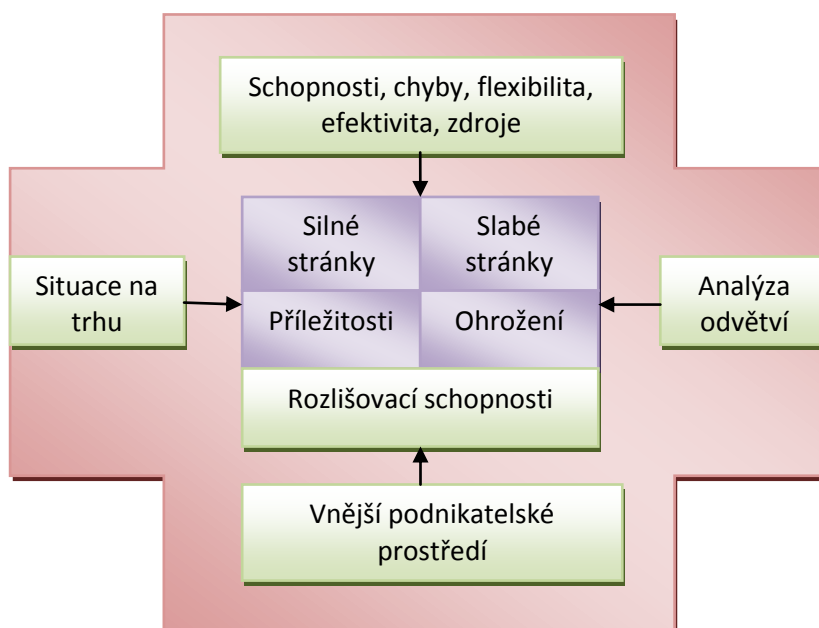
WO strategie- v této strategii se překonávají slabé stránky za pomoci příležitostí. Jde o strategii hledání.

SO strategie- neboli strategie využití. Silné stránky se zde použijí jako měřidlo příležitostí.

WT strategie- tedy strategie vyhýbání se. Zde se určí, kterým slabým stránkám a ohrožením by se měl podnik vyhnout úplně.

ST strategie- tedy konfrontace. Je možná jen v tom případě, že je podnik natolik silný, že je schopen se utkat se svým největším ohrožením. Pro zjednodušení lze SWOT analýzu ztvárnit následující maticí:

Obr. 2.7. SWOT analýza



Zdroj: Vlastní úprava dle Hussey (2001, s.47)

2.2.3. Finanční analýza

Za hlavní úkol finanční analýzy se považuje posouzení finanční situace, ve které se podnik nacházel a nachází. Díky tomuto systému můžeme posoudit vyhlídky na budoucí stav. Následně jsme schopni určit krizové body, ve kterých si podnik musí vypracovat opatření ke zlepšení. Touto cestou se firma dopravuje k zefektivnění svých finančních i nefinančních úkonů. Jedná se tedy o systematické posuzování a propočítávání dat, které firmy vykazují ve svých účetních výkazech.

Nejčastější formou poměřování jsou poměrové ukazatele. Jde o posouzení poměru dvou či více položek, které mají společný věcný obsah. Doporučené hodnoty jsou pouze orientační, nelze tedy jednoznačně určit, zda tato hodnota ještě vyhovuje nebo ne. Musíme

brát v úvahu velikost podniku a také hodnoty, které porovnáváme, a čas ve kterém se tyto hodnoty objevují. Nejdůležitější je porovnávat podniky, v co možná nejvíce podobném odvětví podnikání kvůli podobné podstupované míře rizika, a za stejný časový úsek (Růčková, 2010).

A) Ukazatele rentability

Ukazatele rentability popisují výnosnost vloženého kapitálu. Jde o schopnost firmy zhodnotit svůj kapitál a dosáhnout tím zisku. Obecně se rentabilita uvádí v procentech, proto je třeba podíl ukazatelů nakonec vynásobit stem. Rentabilita se vypočítá se následovně:

$$\text{Rentabilita} = \text{zisk} / \text{vložený kapitál} \quad (2.1)$$

Nejčastěji se uvádí tyto ukazatele: rentabilita aktiv ROA, rentabilita dlouhodobého kapitálu ROCE, rentabilita vlastního kapitálu ROE, rentabilita nákladů ROC a rentabilita tržeb ROS (Růčková, 2010)..

A.1) Rentabilita aktiv

ROA vyjadřuje poměr aktiv, bez ohledu z jakých zdrojů vychází, které podnik investoval do svého podnikání, a zisku, který podnik vykazuje. Udává i to, jak efektivně podnik zhodnotil cizí kapitál. Výpočet je následující:

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva} \quad (2.2)$$

Ukazatel ROA by měl mít vždy rostoucí charakter.

A.2) Rentabilita vlastního kapitálu

ROE poukazuje na míru zhodnocení kapitálu vloženého do podnikání společníky za pomoci zisku, který z podnikání plyne. Neboli vyjadřuje, kolik korun zisku vytvořila jedna koruna investovaného vlastního kapitálu. Důležité je, aby výnosnost byla vyšší, než je garantovaná návratnost státních dluhopisů. Zisk je zde očištěn o zdanění. ROE se počítá následovně:

$$\text{ROE} = \text{EAT} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.3)$$

Ukazatel ROE by měl mít vždy rostoucí charakter.

A.3) Rentabilita dlouhodobých zdrojů

ROCE určuje, jaký efekt plyne z dlouhodobého financování podniku. Využívá se k porovnání podniků mezi sebou. Jde o efektivnost dlouhodobého vlastního i cizího kapitálu. Vzorec je následovný:

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / \text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy} \quad (2.4)$$

Ukazatel ROCE by měl mít vždy rostoucí charakter.

A.4) Rentabilita tržeb

ROS vyjadřuje, kolik korun z čistého zisku připadá na korunu tržeb podniku. Při nízkých hodnotách se podnik musí zaměřit na financování svého podniku. Je možné, že vytvoří produkt s dostatečně nízkými náklady. Naopak vysoké hodnoty ukazují na dobrou práci managementu. Vzorec je následující:

$$\text{ROS} = \text{EBIT} / \text{tržby} \quad (2.5)$$

Ukazatel ROS by měl mít vždy rostoucí charakter.

A.5) Rentabilita nákladů

ROC vyjadřuje, kolik jedna koruna vložených nákladů vytvoří Kč čistého zisku. Čím větší je hodnota ukazatele, tím lépe podnik zhodnocuje své náklady. Vzorec je následující:

$$\text{ROC} = \text{EAT} / \text{celkové náklady} \quad (2.6)$$

Ukazatel ROC by měl mít vždy rostoucí charakter.

B) Ukazatele aktivity

Podle Růčkové (2010) ukazatele aktivity zobrazují, jak efektivně management firmy zhodnocuje svá aktiva a v jakých podobách jsou vázána. Podstatné je, za jak dlouho se jednotlivá aktiva přemění na peněžní prostředky a také kolikrát za určitou časovou jednotku.

B.1) Obrátka celkových aktiv

Ukazatel udává, jak dokáže management podniku měnit svá aktiva v tržby. Čím větší hodnotu udává, tím lépe podnik hospodaří se svými aktivy. Vzorec je následující:

$$\text{Obrátka celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{celková aktiva} \quad (2.7)$$

Čím větší hodnota zlomku, tím lépe.

B.2) Doba obratu aktiv

Vyjadřuje, jak dlouho trvá aktivům přeměnit se na peníze. Je to obrácená hodnota obrátky aktiv. Vzorec je následující:

$$\text{Doba obratu aktiv} = (\text{celková aktiva} \cdot 360) / \text{tržby} \quad (2.8)$$

Čím kratší doba, tím lépe pro podnik.

B.3) Doba obratu zásob

Vyjadřuje dobu, za kterou se zásoby v podniku přemění na peníze. Je to stěžejní ukazatel ve výrobních podnicích. Výpočet je následující:

$$\text{Doba obratu zásob} = (\text{zásoby} \cdot 360) / \text{tržby} \quad (2.9)$$

Čím kratší doba, tím lépe pro podnik.

B.4) Doba obratu pohledávek

Vyjadřuje dobu, ve které se pohledávky v podniku přemění v peníze neboli dobu, v jaké odběratelé podniku platí své dluhy ze zakázek. Vzorec je následující:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{pohledávky} \cdot 360) / \text{tržby} \quad (2.10)$$

Čím kratší doba, tím lépe pro podnik.

B.5) Doba obratu závazků

Udává, za jak dlouho je podnik ze svých tržeb schopen zaplatit dodavatelům, u kterých má své závazky. Poukazuje na platební morálku podniku. Vzorec je následující:

$$\text{Doba obratu závazků} = (\text{závazky} \cdot 360) / \text{tržby} \quad (2.11)$$

Čím kratší doba, tím lépe pro podnik.

C) Ukazatele likvidity

Růčková (2010) uvádí, že ukazatele likvidity udávají, jak je podnik schopen hradit své krátkodobé závazky. Důležitá je doba a plná výše závazků. Tyto ukazatele jsou důležité pro věřitele firmy, jelikož poukazují na to, zda je podnik schopen vyrovnat své dluhy, je-li to potřebné.

C.1) Běžná likvidita

Udává, kolik jednotek Kč oběžných aktiv kryje jednu korunu krátkodobých závazků. Vzorec je následující:

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.12)$$

Optimálně se tato hodnota pohybuje mezi 1,5 – 2,5.

C.2) Pohotová likvidita

Značí okamžitou platební schopnost podniku bez nutnosti prodeje zásob. Měla by mít vždy rostoucí trend. Vzorec je následující:

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (2.13)$$

Hodnota ukazatele pohotovosti likvidity by se měla pohybovat od 1,0 do 1,5.

C.3) Okamžitá likvidita

Udává, okamžitou likviditu v podniku. Neboli množství pohotových peněžních prostředků v podniku. Vzorec je následující:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{pohotovosti platební prostředky} / \text{krát. závazky} \quad (2.14)$$

Hodnota ukazatele by měla být kolem 0,2 tzn. že je schopen uhradit své krátkodobé

závazky alespoň z jedné pětiny.

D) Ukazatele finanční stability a zadluženosti

Tyto ukazatele podle Ručkové (2010) popisují, jak je podnik stabilní a do jaké míry je zadlužen. Jsou důležité pro management podniku, ale i věřitele podniku. Tyto ukazatelé se uvádějí v procentech, proto je nutné podíl nakonec násobit stem.

D.1) Majetkový koeficient

Neboli koeficient finanční páky. Udává, kolik Kč aktiv v podniku přijde na jednu Kč vlastního kapitálu. Z časového pohledu musí být stabilní, aby podnik vykazoval své stabilní postavení na trhu. Vzorec je následovný:

$$\text{Majetkový koeficient} = \text{celková aktiva} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.15)$$

Stabilní hodnoty za zkoumané období.

D.2) Ukazatel celkové zadluženosti

Neboli ukazatel věřitelského rizika. Udává poměr cizího kapitálu na celková aktiva, kterými podnik disponuje. Je to ukazatel, který zajímá zejména majitele a věřitele podniku. Vzorec je následující:

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (2.16)$$

Trend by měl být z hlediska času klesající.

D.3) Dlouhodobá a běžná zadluženost

Tento ukazatel nám udává, jaký je poměr dlouhodobého cizího kapitálu podniku k jeho aktivům neboli kolik dlouhodobých úvěrů má podnik na svém kontě vzhledem k aktivům, kterými je kryje. Tento ukazatel bude podnik zajímat, když se bude chtít více dlouhodobě zadlužit. Vzorec je následující:

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \text{dlouhodobý cizí kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (2.17)$$

Trend by měl být z hlediska času klesající.

D.4) Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu

Vyazuje, kolik Kč cizího kapitálu připadá na jednu Kč kapitálu vlastního. Doplnuje ukazatel celkové zadluženosti. Vzorec je následující:

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál} \quad (2.18)$$

U stabilních společností by se hodnota měla pohybovat v rozmezí od 80% do 120%.

Trend by měl být klesající.

D.5) Úrokové krytí

Udává, kolikrát podnik kryje svým výsledkem hospodaření úroky ze svých závazků. Vzorec je následující:

$$\text{Úrokové krotí} = \text{EBIT} / \text{úroky} \quad (2.19)$$

Čím větší je hodnota ukazatele, tím lépe je podnik schopen platit své závazky.

D.6) Úrokové zatížení

Jde o obrácený ukazatel k ukazateli úrokového krytí. Udává, kolik z výsledku hospodaření je čerpáno na zaplacení úroků podniku. Vzorec je následující:

$$\text{Úrokové zatížení} = \text{úroky} / \text{EBIT} \quad (2.20)$$

Dlouhodobě nízké hodnoty udávají, že je podnik podfinancovaný.

2.2.4. Metoda GM-Trend

GM-Trend je metoda bodovací, která je zajímavá tím, že v rámci svých diagnostických přístupů doplňuje klasické metody, ve kterých se užívá bodování. Důležitou charakteristikou je skutečnost, že odstraňuje slabá místa klasických metod tím, že udává důležitost vnitřních faktorů zkoumaného potenciálu. Tyto faktory rozčleňuje do diagnostických tabulek a pyramid. Umožňuje tedy porovnání i jinak dlouhodobých, nehomogenních faktorů.

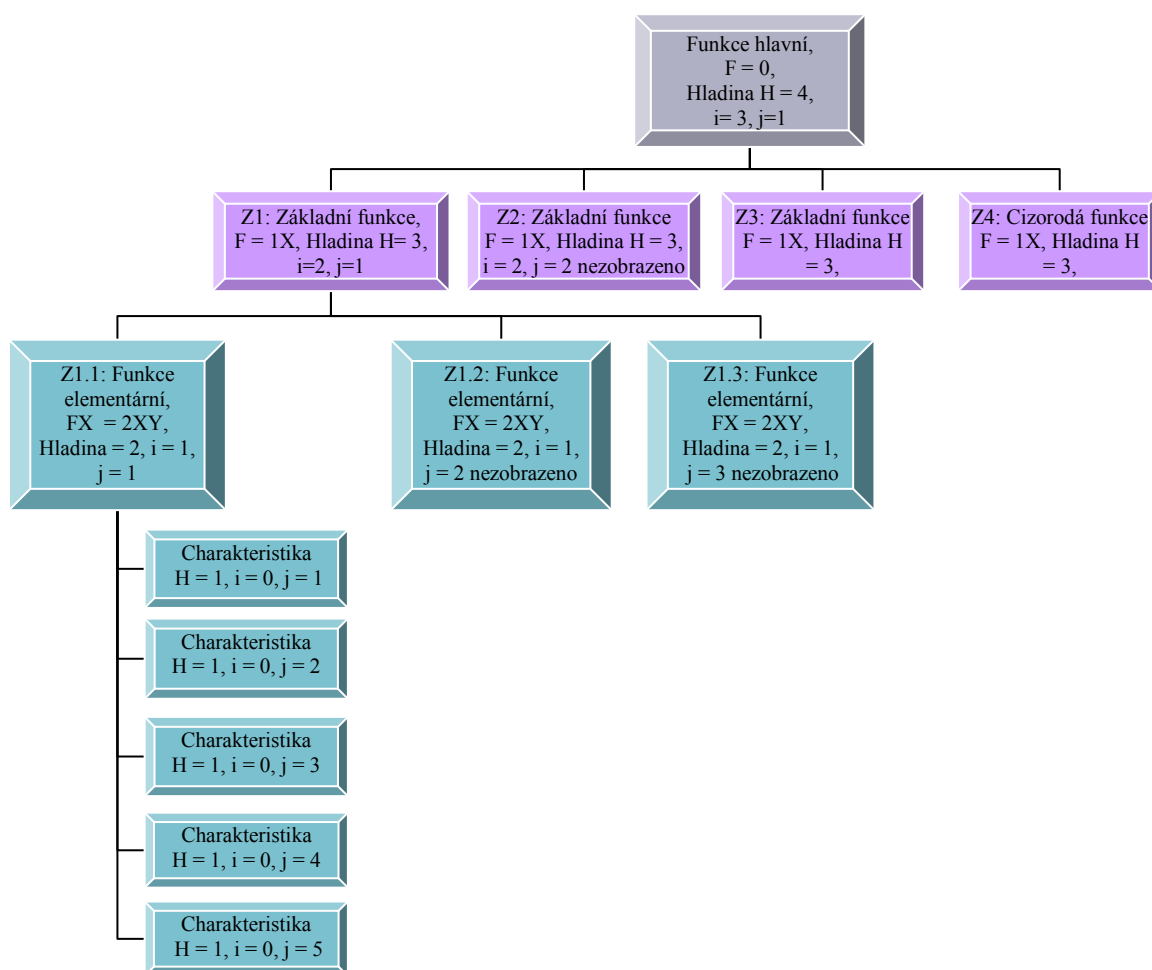
Slouží k celkové dekompozici podnikatelského potenciálu podniku. Je velmi detailní a jedná se o hlubokou diagnózu firem. Popisuje a pojmenovává hlavní faktory podniku a jeho okolí, které jej obklopuje a má na něj vliv (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

Pyramidální dekompozice funkcí

Jedná se o první a stěžejní krok, jde o analytickou část. Určí se zde hlavní funkce podniku, která je vždy jedna a udává hlavní úlohu podniku neboli odpovídá na otázku: Za jakým účelem byl podnik vytvořen?. Následuje vymezení základních funkcí, ze kterých je tvořena funkce hlavní. Je důležité, abychom zde obsáhly vnitřní i vnější charakteristiky podniku.

Tyto funkcí musí být minimálně 3, maximálně jich však může být 7. Postupuje se takto dál ve vymezení funkcí nižších řádů. Nejnižším stupněm jsou funkce elementární, které se již dále nedělí. Ke každé však musí být nadřazená funkce o 3 až 7 funkcích podřazených. Tyto funkce musí být popsány minimálně 4, maximálně však 10 charakteristikami. Výsledkem této fáze je hierarchický strom potenciálů podniku, který vychází z podstaty firmy (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

Obr. 2.8.: Hierarchický strom funkcí



Zdroj: Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol. (2011, s. 253)

Bodové ohodnocení pyramidální struktury

Syntetické ohodnocení probíhá následovně:

1. Označení funkce a přiřazení její úrovně

Postupujeme vždy od nejnižší úrovně (tedy elementárních charakteristik), kdy $i = 0$, postupně k $i = 3$ viz obrázek č. 3.5.1.

2. Ohodnocení funkcí potenciálů

Syntézu začneme tvořit od nejnižších nadřazených funkcí, tedy na úrovni $i = 0$. Kvalitativně přiřadíme označení skupiny charakteristik, zda se jedné o silné, slabé stránky, příležitosti či ohrožení. Ke každé skupině musí být nalezena aspoň 1 charakteristika,

maximálně však 4. V této úrovni tedy budeme mít uvedeny 4 - 16 charakteristik nadřazené funkce.

Každou z těchto skupin ohodnotíme bodově podle vzorce $BSY_{i=1} = \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$. První v pořadí bude mít tedy 4 body, druhý v pořadí 3 body atd. Synkrézu v této úrovni nehodnotíme. Charakteristiky se v synkréze označují jako nevybrané. Pro přehledné vyjádření postupu syntézy a synkrézy použijeme diagnostickou analytickou tabulku uvedenou v příloze č. 1.

Syntéza na hladině $i = 1$ bude vypadat stejně jako v předchozím odstavci. Určíme silné, slabé stránky, ohrožení a příležitosti. Následně sestupně oceníme body na základě významu pro podnik. Tedy podle vzorce $BSY_{i=i+1} = \max (BSK_i) + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$. Při synkréze budou opět ohodnoceny jednotlivé charakteristiky podle významnosti, avšak podle vzorce $BSK_{i=1} = 4 + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$.

Syntéza na hladině $i = 2$ i na vyšších úrovních, bude opět bodována podle vzorce $BSY_{i=i+1} = \max (BSK_i) + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$, stejně jako tomu bylo v předchozí úrovni. Synkréza na hladině $i = 2$ bude ohodnocena body podle vzorce $BSK_i = (2.i-1) + \langle 4, 3, 2, 1 \rangle$ a stejně pak v následujících vyšších úrovních (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

Diagnostické a technické pomůcky

Incidenční matice je prostředkem převedení hierarchického stromu funkcí do procesní matice. Zobrazení matice viz příloha č. 2. Na základě kvalitativních skupin silných, slabých stránek atd., jsou hierarchicky seřazeny jednotlivé charakteristiky podle bodového ohodnocení potenciálu a vytvoření diagnostického diagramu viz příloha č. 3.

Dalším krokem je zaznamenání vazeb mezi jednotlivými charakteristikami do tabulky, v horizontálním slova smyslu - tedy nehraje zde roli míra ani velikost potenciálu. Orientací šipek označíme směr ovlivnění jednotlivých charakteristik.

Z incidenční matice vytvoříme síťový diagram, ve kterém bude zaznačeno: uzly s největším počtem vstupů a výstupů potenciálů (neboli uzlový potenciál), uzly s největším počtem počátečních potenciálů a uzly s největším počtem koncových potenciálů. Dále hledáme Rozvojovou linii potenciálu (linie s největším součtem v relativních hodnotách) a Obrannou linii potenciálu (linie s nejmenším součtem v relativních hodnotách). Celý postup výpočtu budeme opakovat pro všechny roky. Dle těchto výsledků prověříme dynamiku potenciálu firmy.

V následujícím kroku vypočítáme vektorové silové pole (VSP = suma všech hodnot, v jednotlivých cestách potenciálů, v relativních hodnotách), celkový potenciál firmy GVSP je suma všech hodnot, v jednotlivých cestách potenciálů, v absolutních hodnotách).

Nakonec orientaci silového pole a rysy potenciálu podniku dle vzorce:

$$SP = \left[2 - \left(\frac{SP_0}{PC_0} \right) \right] \quad kde: KPC_1 \rangle \left[2 - \frac{SP_0}{PC_0} \right] \quad (2.21)$$

Dynamika potenciálu podniku (ROSP) je zajištěna v případě, že poměr potenciálu následujícího neboli KPC_1 k výchozímu celkovému potenciálu KPC_0 je větší než 1.

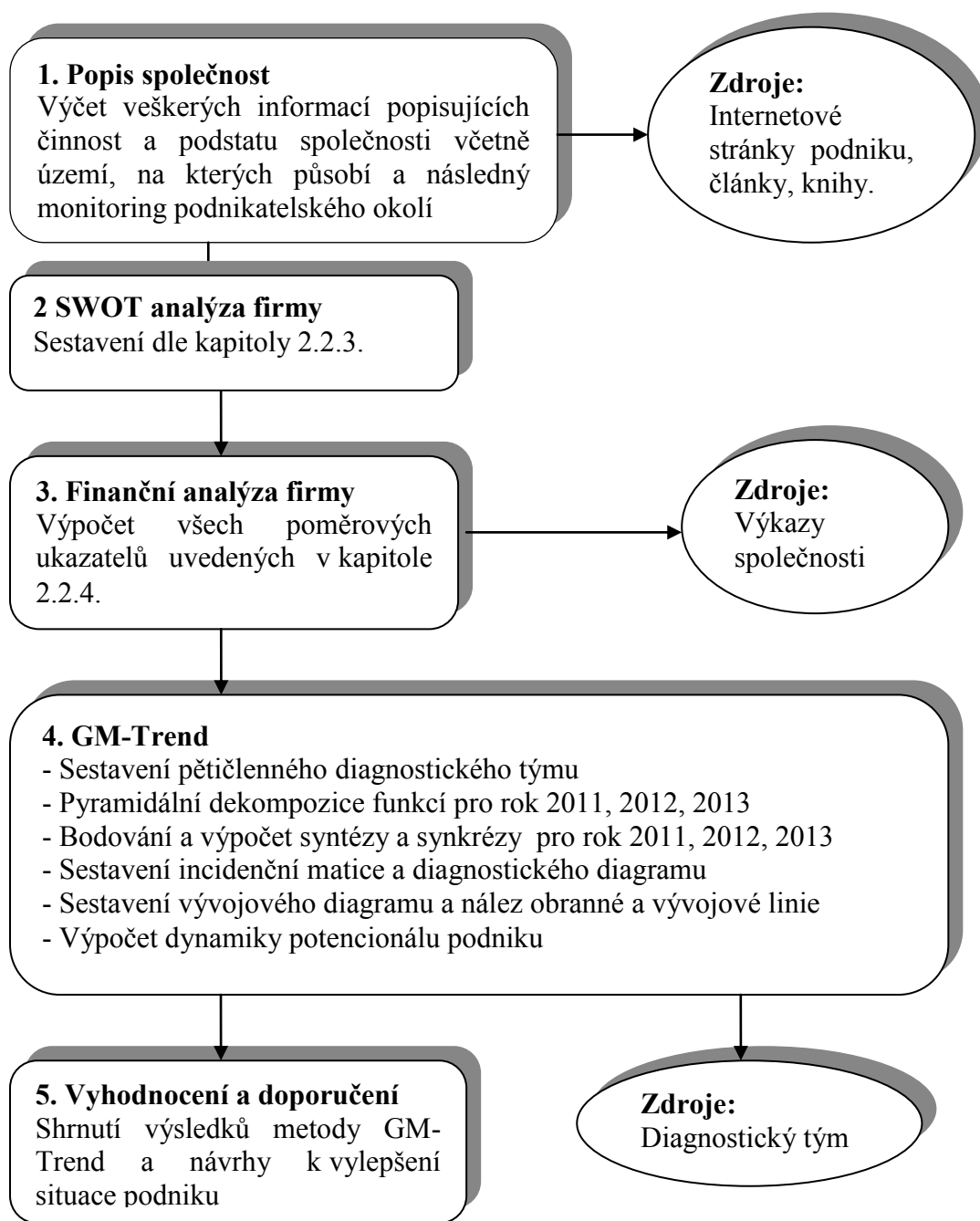
Veškeré výsledky analyzujeme a zaměříme se na budoucí vývoj a potenciál firmy a navrhneme, na co by se firma měla zaměřit a co by měla změnit či čeho se vyvarovat (Mikoláš, Peterková, Tvrdíková a kol, 2011).

2.3. Postupové kroky realizace celkové diagnózy podnikatelského potenciálu

Celková diagnóza podnikatelského potenciálu bude realizována ve firmě Mary Kay (Czech Republic), s.r.o. Jelikož se jedná o transnacionální korporaci, práce bude zaměřena na diagnózu na českém trhu. Po domluvě s vedením firmy se sídlem v Praze bude v průběhu února roku 2013 sestaven diagnostický tým. Celé vytvoření a ohodnocení hierarchického stromu funkcí bude konzultováno s tímto týmem na základě brainstormingu.

Prognózy pro rok 2013 budou uskutečněny pouze po projednání s diagnostickým týmem a budou se vztahovat k interním faktům ve společnosti. Postup praktické části diplomové práce zachycuje obrázek 2.9.

Obr. 2.9. Postupové kroky realizace



Zdroj: Vlastní zpracování

3. Zhodnocení podnikatelského potenciálu firmy

V kapitole bude přestavena společnost Mary Kay, s.r.o., její historie a současný způsob hodnocení a monitorování konkurence a odvětví. Následuje analytická část, kde za pomoci vedení firmy bude sestaven analytický tým sestávající z členů vedení. Tento tým se bude podílet na vypracování jednotlivých metod. Jako první bude zpracována celková analýza podniku v rámci metodiky SWOT. Další zhodnocení firmy proběhne v rámci finanční analýzy. V této části bude zhodnocen i největší konkurent na trhu s kosmetikou. Poslední metodikou bude GM-Trend neboli totální diagnóza podnikatelského potenciálu. V této části bude zapojen i analytický tým, který poskytne informace nezbytné k vypracování této části.

V předposlední části diplomové práce budou podniku poskytnuta doporučení a návrhy, které vyplynou z praktické části. V poslední části budou celá diplomová práce a její výstupy shrnuty.

3.1. Charakteristika společnosti Mary Kay, s.r.o.

Společnost Mary Kay je v současné době považována za jednu z největších kosmetických firem, které se zabývají přímým prodejem kosmetických produktů. V dnešní době je zastoupena ve více než 35 zemích celého světa. Dnes pro tuto společnost pracuje více než 2 500 000 aktivních nezávislých kosmetických poradkyň.

Podnik založila v roce 1963 Mary Kay Ash v Dallasu. Na českém trhu působí od roku 1997. Od prvního okamžiku byla tato společnost založena za účelem poskytnout v té době utlačovaným ženám práci a možnost seberealizace. Díky kvalitní kosmetice a unikátnímu systému přímého prodeje, je dnes Mary Kay jednou z největších firem na světě.

Tab 3.1. Historie společnosti MaryKay

1963	Založení společnosti paní Mary Kay Ash. Svůj podnik založila vložím svých celoživotních úspor do podnikání (částkou 5000 dolarů).
1971	Otevření první mezinárodní pobočky v Austrálii.
1979	Mary Kay se dostala do pozornosti médií rozhovorem pro magazín „60 minutes“. V ten okamžik se stala celostátním hitem.
1984	Mary Kay zvolena jedním ze sta nejlepších zaměstnavatelů světa. Uveřejněna v časopise „The 100 Best Companies to Work For in America“
1991	V tomto roce poprvé přesáhly zisky společnosti 1 milion dolarů. O deset let později na

Zdroj: Vlastní zpracování z *Mary Kay* [online]

V České republice má společnost právní formu společnosti s ručením omezeným a 28.4.1997 byla zapsána do Obchodního rejstříku se sídlem v Praze.

Mary Kay je založena na systémů učení se od nejlepších. Jednotlivé úseky jsou rozděleny, podle působnosti a každý úsek vzdělává jedna direktorka, která vede svůj tým a poskytuje mu své zkušenosti.

Tato společnost nyní nabízí velmi kvalitní kosmetické přípravky jak pro pleť tak i tělo. V dnešní době stoupá i obliba dekorativních přípravků a parfémů.

Prodej probíhá vždy na základě sjednané schůzky s kosmetickou poradkyní. Následuje bezplatný seminář péče o pleť a samotný nákup. K tomuto způsobu nakupování patří i bezplatný servis a poradenství v oblasti kosmetiky. Unikátní na celém systému přímého prodeje je 100% záruka spokojenosti zákazníka. Když se klientka rozhodne, že jí kosmetika nevyhovuje, společnost jí vyplatí celou částku zpět.

Celý tento systém prodeje je založen na myšlence, že nákupem zboží vše nekončí, nýbrž teprve začíná. Klientky mají neustálý kosmetický i poradenský servis zdarma a jsou pravidelně informovány o momentálních trendech.

Společnost také velmi intenzivně bojuje za zrušení testování kosmetických výrobků na zvířatech, a proto podporuje alternativní způsoby testování bezpečnosti svých výrobků. Základním pilířem společnosti jsou velmi kvalitní výrobky, které pomáhají vyvíjet dermatologové na celém světě. V místě vzniku má Mary Kay vlastní výzkumné centrum, do kterého každoročně investuje miliony dolarů na výzkum a vývoj.

Své výroby má společnost umístěny v Dallasu, Texasu a Hangzhou v Číně. V současné době působí na pěti kontinentech světa.

V České republice se společnost aktivně podílí na charitativních akcích pořádaných nadačními fondy: FOD, Orin Panacea, Chance 4 Children atd.

3.2. Stávající způsob hodnocení konkurenceschopnosti ve firmě

Společnost každoročně monitoruje trh s kosmetickými prostředky a na základě finančních analýz, které jsou zpracovávány odborníky. Aby zajistila maximální spokojenost svým zákazníkům, spojila se s lékaři, dermatology a oftalmology, kteří jí napomáhají vyvíjet ty nejkvalitnější a nejúčinnější výrobky na trhu. Jelikož společnost velmi aktivně bojuje za zákaz testování kosmetických výrobků na zvířatech, spoluúčastní se na vývoji nových metod

testování, které pomohou zaručit naprostou bezvadnost produktů. Díky spolupráci s lékaři má Mary Kay možnost aplikace nových léčivých přísad mezi prvními. Tomu odpovídá i velký počet patentovaných výrobků, přísad a technologií.

V roce 2006 provedla společnost globální průzkum technologií při výrobě kosmetických přípravků. Průzkum prokázal, že Mary Kay jako jediná vyvíjí produkty v takové kvalitě, že ji dnes již prezentují jako „lékařskou kosmetiku“, tzn., že ji i v České republice doporučují dermatologové ve svých ordinacích.

3.3. Charakteristika diagnostického týmu a způsob realizace analýz

Na základě spolupráce s vedením společnosti byl vytvořen diagnostický tým, který poskytl informace nezbytné k vypracování diplomové práce. Tým se skládal z generální ředitelky pro Českou a Slovenskou republiku, ředitele pro marketing, ředitelky pro marketingovou komunikaci a práci s médii, finanční ředitelky a ředitele pro IT oddělení.

Následné projednávání spolupráce bylo uskutečněno v sídle společnosti, tedy v Praze 5, ulice Karla Engliše 519/11, v únoru roku 2013. Ve třech dvouhodinových sezeních, ve kterých byly poskytnuty interní náhledy na podnik a vize jednotlivých členů týmu.

Byla provedena SWOT analýza podniku. Také byla realizována finanční analýza, a to jednak pro daný podnik, a zároveň pro největšího konkurentem na trhu, společnost AVON Cosmetics, spol. s r.o. (v této části byly použity výsledky činností obou firem za 3 po sobě jdoucí roky, které uskutečnily na českém trhu, tedy v pobočkách České republiky). Posléze byla s diagnostickým týmem provedena celková diagnóza podnikatelského potenciálu (taktéž vypracována pro 3 po sobě jdoucí roky 2011, 2012 a 2013), byly shrnuty výsledky jednotlivých částí i konečný výsledek práce.

3.3.1. SWOT analýza podniku

Na základě předchozích analýz podniku byly vedením firmy na základě brainstormingu poskytnuty informace, díky kterým se hlavní vlastnosti a charakteristiky mohly rozdělit do 4 hlavních skupin, tedy do silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Na základě této činnosti vznikla následující matice.

Obr. 3.2.: Matice SWOT

	<p>1) Silné stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Světový gigant na trhu - Vzdělávání žen - Snižování nezaměstnanosti - Kvalita výrobků - Boj proti testování na zvířatech - Přímý prodej - Dobré jméno firmy 	<p>2) Slabé stránky:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nedůvěra zákazníků - Věrnost zákazníků konkurenci - Silná konkurence v oboru
<p>3) Příležitosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Nové trhy - Nové výrobky - Rozšíření stávajícího sortimentu - Internetový prodej - Rozšíření služeb - Reklama v médiích 	<p>SO strategie (Strategie využití)</p>	<p>WO strategie (Strategie hledání)</p>
<p>4) Ohrožení:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cenové války na trhu - Zvyšující se náklady - Růst konkurence - Neúspěch na nových trzích - Vysoké ceny - Nekalé praktiky obchodu 	<p>ST strategie (Strategie konfrontace)</p>	<p>WT strategie (Strategie vyhýbání)</p>

Zdroj: Vlastní zpracování

Ad 1) Silné stránky: Hlavní charakteristiku této firmy je, že je opravdovým světovým gigantom na trhu kosmetiky a přímého prodeje. Tato skutečnost a její know how otevírá společnosti další a další části trhů a usnadňuje jí na ně vstup. Mary Kay jako první v sedmdesátých letech obchodovala na trhu přímého prodeje ne jen kvůli ziskům ze svého zboží, ale kvůli vidině toho, že může poskytnout ženám práci a svobodu. V devadesátých letech se společnost rozrostla do takových rozměrů, že její roční tržby se pohybovaly v milionech dolarů.

Další vlastností je fakt, že poskytnutí práce ženám a neustálá podpora v oblasti vzdělávání, má za následek celkové snižování nezaměstnanosti žen po celém světě. A to i v regionech, kde je nezaměstnanost velmi vysoká. V ČR jsou to například severní Morava a ústecký kraj. V tomto podnikání nelze vytýčit skupiny žen, které by nemohly začít s prodejem. Téměř každá žena, může být díky této práci nezávislá. Společnost jí již od začátku poskytuje veškeré rady, informace a kontakty zdarma. Hlavní motivací jsou i trojitě odměny, kterými společnost odměňuje své poradkyně za prodej. Jsou jimi benefity za vlastní prodej, za prodej celého týmu a slevy na zboží dle množství.

Nemalou motivací jsou i každoroční zájezdy do exotických míst, které jsou poskytovány nejlepším poradkyním. Společnost dále poskytuje růžové automobily a další výhody spojené se spoluprací s touto firmou.

Jak už bylo řečeno, Mary Kay se vyznačuje vysokou kvalitou svých výrobků, a proto si může dovolit být prezentována jako lékařská kosmetika. Řada výrobků a výrobních postupů je opatřena patenty, které slouží následně jako vedlejší, nicméně nemalý zdroj příjmů podniku. Spousta známých technologií jako např. Roll on aplikace přípravků, byla vyvinuta společností Mary Kay. Až po uplynutí ochranné doby patentů, jsou tyto technologie nabízeny na trhu dalším společnostem. Jelikož tato firma vlastní velmi moderní výzkumné laboratoře, zisky z těchto inovací přináší společnosti nemalé obnosy.

Podstata firmy je založena na přímém prodeji. Tedy na přímém kontaktu prodejce se zákazníkem. Mary Kay zastává názor, že kosmetické přípravky si ženy musí vyzkoušet, aby se do nich mohly zamilovat a následně se rozhodnou pro jejich užívání. Naprosto nevhodná je tedy myšlenka katalogových prodejů. Společnost sice v minulém roce uveřejnila na svých stránkách internetový katalog, nicméně konečný prodej, je opět přímý.

V neposlední řadě je zde neustálý boj proti testování na zvířatech. Mary Kay je jednou z iniciátorů hnutí PETA za práva a netestování kosmetických přípravků na zvířatech.

Ad2) Slabé stránky: Špatná ekonomická situace odhalila skutečnost, že nedůvěra v kvalitní kosmetické přípravky stále roste. Zákazníci často hledají levnější alternativy na trhu. Ve většině případů přijmou snadno fakt, že levnější produkty nebývají často tak kvalitní, jako je kosmetika Mary Kay, nicméně se s touto realitou smíří.

Ve světě kosmetiky je věrnost zákazníka klíčová, proto se každá firma v tomto odvětví snaží udržet svou klientelu za každou cenu. Objevují se zde strategie cenových válek, množstevní zvýhodnění atd. Mary Kay produkuje velmi kvalitní výrobky, je pro ni tedy složité snížit své náklady natolik, aby i svým zákazníkům mohla nabídnout tuto možnost.

V posledních letech neustále stoupá počet kosmetických firem na trhu, proto je velmi těžké udržet zde svou pozici. Velkou konkurencí jsou i sami dermatologové, kteří často ordinují až příliš drahé a agresivní produkty.

Jak už bylo řečeno, v České republice jsou největšími konkurenty společnosti Avon Cosmetics, s.r.o. a Oriflame. I toto souvisí s velkým růstem katalogového podeje v 90. letech. Globálně se však nelze tyto společnosti porovnávat, jelikož jsou jejich tržby oproti společnosti Mary Kay jen desetinové.

Ad3) Příležitosti: Příležitosti jsou na kosmetickém trhu podobné pro většinu firem a spočívají v hledání nových trhů. Mary Kay v minulých letech již projevila zájem o rozšíření své činnosti do zemí jižní Evropy jako například do Itálie, Chorvatska atd. Velkou výzvou je pro společnost trh s kosmetikou v Japonsku. Zde se klade velký zřetel na tradiční ingredience. Další částí světa, kam by společnost ráda rozšířila své podnikání, je Mexiko.

Díky neustálému pokroku v rozvoji, který je následkem několikamilionových investic do výzkumu a vývoje ročně, představuje společnost každé čtvrtletí nové trendy v kosmetice.

Podnik neustále vyvíjí nové přípravky. Ročně se jedná až o 200 novinek. Velkou výzvou je rozšíření již stávajících řad pleťové a tělové kosmetiky. Velký boom zaznamenává také na trhu mužů. V 21. století se i mužská část populace rozhodla starat se o svou pleť, a proto i tento trh je velkou výzvou.

V minulých letech rozšířila společnost svou nabídku služeb na svém internetovém portálu. Nyní si zde zákazníci mohou přečíst veškeré informace o celém sortimentu, ale jsou zde také ke stažení i velmi zajímavé aplikace, jako např. virtuální líčení, internetový katalog, zpravodaj atd. Každým rokem se společnost snaží najít nové možnosti propojení poradenství a prodeje kosmetiky pomocí internetové sítě. Zde vidí velký potenciál, jelikož internetové možnosti jsou téměř nekonečné.

Ad4) Ohrožení: Stále trvající celosvětová ekonomická krize sebou nese mnoho dopadů na globální podniky, například stále se zvětšující náklady na výrobu a distribuci. Také náklady na reklamu se zvětšují, aby společnost přilákala více zákazníků. Velkým rizikem jsou cenové války mezi podniky a tím pádem i neustále se zvětšující tlak konkurence. Celkově je velmi těžké udržet si svoji stávající pozici na trhu.

S tímto souvisí i nekalé praktiky, které uskutečňují některé z parazitujících podniků. Mary Kay se každoročně zapojuje do boje s těmito praktikami. Velkým problémem jsou internetové portály, které nabízejí výrobky za minimální ceny. Proti internetovému prodeji se tato společnost snaží bojovat více než 10 let. Nicméně bez pomoci legislativy je tento boj zatím neúspěšný.

Z analýzy vyplynulo, že v rámci SWOT strategií by se Mary Kay měla orientovat podle následujícího postupu.

SO strategie: Nejsilnější stránkou společnosti je její obrovské pole působnosti a velmi známé jméno. S tímto se firmě otevírají nové a nové trhy, na kterých je pro ni mnohem jednodušší se prosadit, než pro nově vzniklé firmy. Rozšířením svého sortimentu a větším

propracováním své internetové nabídky, může společnost přilákat mnohem více zákazníků, než se tomu dělo bez internetového propojení. V těchto bodech by se tedy měla společnost držet strategií využití.

WO strategie: Velkou výzvou je pro firmu přesvědčit potencionální zákazníky, že je z dlouhodobého hlediska mnohem výhodnější kupovat kvalitní výrobky, které dlouho vydrží a spokojenost s nimi je garantována, než utrácet své peníze za méně kvalitní a levné produkty, které jsou v důsledku mnohem dražší a výsledky se nevyrovnají kvalitnějším produktům. V tomto by firma mohla zapojit i televizní reklamu nebo propagaci pomocí známých osobností, kteří tuto kosmetiku již používají a jsou s ní spokojeni. V tomto by se tedy firma měla řídit strategií hledání.

ST strategie: Velkou otázkou je neustálý boj s nekalými praktikami prodeje, zvyšujícími se náklady na výrobu a velkou konkurencí na trhu. Zde však Mary Kay má již dlouhodobou zkušenost, dobré jméno a také pověst velmi kvalitního prodejce kosmetiky. Společnost tedy musí zvážit, zda její silné stránky mohou nabízet více a jaké je riziko, které by plynulo z neúspěchu. Jde tedy o strategii konfrontace.

WT strategie: Situace, kterým by se měl podnik vyhýbat, se objevují v sektoru strategie vyhýbání. Jde o trhy, na kterých je velmi velká rivalita mezi podniky a také trhy se zákazníky, kteří za žádnou cenu nechtějí nebo se obávají přestoupit ke konkurenci. Zde by firmě nepomohla ani garantovaná kvalita výrobků, ani dlouhodobá historie a dobré jméno.

Celkově tedy můžeme říci, že firma má velmi dobrou základnu znalostí, zkušeností a kvalitní výrobky, což ji může pomoci prorazit na nové trhy, avšak i dnes existují situace, kdy převažuje pesimismus a ani zde tato silná stránka nestačí. Nicméně je potřeba dodat, že podnik s tak velkým mezinárodním působením si již může své trhy vybírat. Jelikož je tak velkým prodejcem, že svým vstoupením na místní trhy bude ovlivňovat celkovou situaci na daném trhu.

3.3.2. Finanční analýza podniku

Finanční analýza byla vypracována na základě finančních výkazů jednotlivých firem pro roky 2010, 2011 a 2012. Výkazy byly získány ze sbírky listin obchodního rejstříku. Data byla zpracována dle vzorců (2.1)-(2.20), které jsou obsaženy v podkapitole 2.2.4. Následuje celková diagnóza podniku Mary Kay s.r.o. a jejího největšího konkurenta Avon Cosmetics, s.r.o. Výsledky analýzy jsou pro lepší přehlednost zobrazeny v tabulkách a následně popsány v komentářích.

A) Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability by měli mít v časovém horizontu rostoucí charakter. Znamenalo by to, že podniky každým rokem lépe zhodnocují své peníze, které vložily do podnikání. Z tabulky je zřejmé, že v roce 2011 ani jeden ukazatel rentability nemá charakter rostoucí, naopak, hodnoty v čase klesají či kolísají.

Tab. 3.1. Vyhodnocení ukazatelů rentability

Ukazatele rentability	Mary Kay Avon 2012		Mary Kay Avon 2011		Mary Kay Avon 2010	
ROA	79%	67%	66,40%	68%	80%	63%
ROE	40,0%	95%	22,6%	95%	32,0%	95%
ROCE	51,0%	119%	22,9%	119%	32,0%	120%
ROS	14,4%	21%	12,1%	22,2%	17,0%	19%
ROC	77,7%	282%	69,8%	299%	127,0%	348%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita aktiv v podniku Mary Kay v roce 2011 oproti předchozímu roku poklesla. Může to být následek ekonomické krize. Podnik v tomto roce nezhodnocoval svá aktiva tak dobře, jak tomu bylo v roce 2010. Byl zde zřejmý pokles rentability o 13,60 procentních bodů. V roce 2012 však tato hodnota opět rostla, a to o 12,60 procentních bodů.

Ve společnosti Avon Cosmetics byl naopak mezi lety 2010 a 2011 zaznamenán růst rentability aktiv o 5 procentních bodů. Zhodnocoval tedy svá aktiva lépe, než předchozí podnik. V roce 2012 však o 1% poklesl. Všechny tyto hodnoty byly velmi malé, podnik tedy balancoval na ekonomické stagnaci. Mohlo to být způsobeno průběhem ekonomické krize.

Rentabilita vlastního kapitálu ve společnosti Mary Kay v roce 2011 klesala, podnik se potýkal s důsledky ekonomické krize, a proto nedržel takové množství kapitálu, jaké si mohl dovolit v roce 2010. Byl zde zřejmý pokles o 9,40 procentních bodů. Naopak v roce 2012 byl patrný nárůst zhodnocení kapitálu až o 17,40 procentních bodů.

Ve společnosti Avon Cosmetics byla situace zcela jiná. Zhodnocování kapitálu se zde pohybovalo až ve trojnásobně vyšších hodnotách. Vývoj v čase byl konstantní: 95% ve všech třech letech.

Rentabilita dlouhodobých zdrojů ve firmě Mary Kay v roce 2011 oproti roku 2010 poklesla téměř o 10 procentních bodů. Následný rok však ROCE vzrostla o 28,10 procentních bodů. Tyto hodnoty byly však dvakrát menší, než tomu bylo u konkurenčního podniku. Zde se totiž pohybovaly až kolem 120 % každý rok.

V společnosti Avon Cosmetics tedy zhodnocovali dlouhodobé zdroje dvakrát lépe než ve společnosti Mary Kay. Byl zde však náznak, že Avon Cosmetics financoval své investice velmi tradičním způsobem a vsázel na jistotu. Vyhybal se tím riziku. Jejich majetek byl však podkapitalizovaný.

Rentabilita tržeb měla stejný průběh ve společnosti Mary Kay jako v předchozích ukazatelích. V roce 2011 byl patrný pokles o 4,90 procentních bodů a následný rok nárůst o 3,30 procentních bodů.

Hodnoty u druhé firmy byly opět dvojnásobně vyšší než u firmy první. Pohybovaly se kolem 20 %, avšak v roce 2011 byl vidět mírný růst o 2 procentní body.

Rentabilita nákladů v roce 2011 ve společnosti Mary Kay poklesla o 57,20 procentních bodů. Podnik tedy ze svých nákladů vytvářel výrazně méně zisku, než tomu bylo v roce 2010. V roce 2012 ROC mírně rostla o 8 procentních bodů.

Ve společnosti Avon Cosmetics tomu bylo podobně, avšak zde klesala ROC i v roce 2012. Tento ukazatel má tedy pro podnik klesající charakter v celém sledovaném období. Z toho vyplývá, že firma byla rok od roku horší v přetváření svých nákladů na peníze.

Celkově lze tedy zhodnotit, že ukazatele rentability měly stabilnější a příznivější průběh ve společnosti Avon Cosmetics než v námi diagnostikované firmě. Ve firmě Mary Kay byl lehce rozpoznatelný dopad poklesu ekonomického vývoje.

B) Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity by měli být v čase rostoucí, aby poukázali na to, že podnik každým rokem lépe zhodnocuje svůj majetek. Doby obratu by však měly být co nejkratší.

Tab. 3.2. Vyhodnocení ukazatelů aktivity

Ukazatelé aktivity	Mary Kay Avon 2012		Mary Kay Avon 2011		Mary Kay Avon 2010	
Obrátka celkových aktiv	5,51	3,14	5,48	3,11	4,68	3,3
Doba obratu aktiv	65,39	114,82	65,68	115,91	76,92	109,06
Doba obratu zásob	20,86	0,07	29,83	0,05	30,94	0,05
Doba obratu pohledávek	11,15	45,44	10,18	86,58	11,15	52,48
Doba obratu závazků	142,21	48,62	199,1	48,51	257,13	49,73

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrátka celkových aktiv se ve společnosti Mary Kay bohybovala v jednotlivých letech mezi hodnotami 4 až 6 a měla rostoucí charakter, což znamená, že firma efektivně hospodařila a každým rokem byla více aktivní ve zhodnocování svých aktiv.

Za to ve firmě Avon Cosmetics se obrátka aktiv pohybovala mezi hodnotami 3 až 3,3 a měla klesající charakter, z hodnot bylo patrné, že firma Mary Kay zhodnocovala svá aktiva téměř 2x lépe.

V roce 2010 společnost Mary Kay zhodnotila svá aktiva průměrně za 77 dní. V dalších letech tato doba poklesla o 11 dnů, tedy na necelých 66 dní.

Naopak ve společnosti Avon Cosmetics doba obratu v roce 2010 představovala 109 dnů a v dalších letech se tato hodnota vyšplhala až na 115 dnů. Firma tedy zpomalila ve zhodnocování svého majetku. Celkově zhodnocuje svá aktiva dvakrát pomaleji než Mary Kay.

Zatímco Avon Cosmetics dokázala ve třech po sobě jdoucích letech proměnit své zásoby na peníze během 0,05 dne u společnosti Mary Kay je tomu jinak. V roce 2010 to bylo necelých 31 dnů, další rok se tato doba zkrátila o 10 dnů a v následujícím roce byla opět kratší o 10 dnů. Byl tedy patrný každoroční pokles doby obratu zásob, Avšak v žádném případě se tyto hodnoty nedají srovnávat s konkurenční firmou, kde se jednalo pouze o hodiny.

Doba obratu pohledávek se v podniku Mary Kay pohybovala okolo 11 dnů po celé zkoumané období. V konkurenční firmě byl vývoj tohoto ukazatele poněkud nestabilnější. V roce 2010 se průměrná doba obratu pohledávek pohybovala okolo 53 dnů, v roce 2011 se tato doba prodloužila o 34 dnů. V následujícím roce poklesla na 45 dnů. Podnik Avon Cosmetics tedy nedokázal přeměnit své pohledávky na peníze tak rychle jako společnost Mary Kay, neboť té se dařilo pokrýt své pohledávky 5-6x rychleji.

Doba obratu závazků se ve společnosti Avon Cosmetics pohybovala okolo 49 dnů po celé zkoumané období. Avšak v Mary Kay tomu bylo jinak. V roce 2010 se tato doba vyšplhala na 257 dnů, následně poklesla o 58 dnů a následující rok poklesla o dalších 47 dnů, Tento ukazatel zde má tedy klesající charakter a podnik byl každým rokem schopem uhradit své závazky zhruba o 50 dnů dříve.

Z rozboru vyplývá, že lépe tedy řídila své zásoby společnost Avon Cosmetics, kde se jednalo pouze o hodiny. Naopak, Mary Kay lépe zhodnocovala svá aktiva, téměř dvakrát rychleji než konkurenční firma.

Ukazatele likvidity

Ukazatelé běžné likvidity by se měli pohybovat mezi hodnotami 1,5 – 2,5; ukazatelé pohotové likvidity mezi hodnotami 1,0-1,5 a ukazatelé okamžité likvidity by měli nabývat hodnot v okolo 0,2.

Tab. 3.3. Vyhodnocení ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity	Mary Kay Avon 2012		Mary Kay Avon 2011		Mary Kay Avon 20120	
Běžná likvidita	0,41	2,29	0,29	2,32	0,25	2,08
Pohotová likvidita	0,26	2,29	0,14	2,31	0,13	1
Okamžitá likvidita	0,18	1,36	0,09	0,53	0,09	1,02

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve firmě Mary Kay se hodnoty běžné likvidity pohybovaly okolo 0,25-0,41. Můžeme tedy říci, že firma nejspíše nebyla schopna plnit všechny své závazky dostatečně rychle a v plné výši.

Ve společnosti Avon Cosmetics se tato hodnota pohybovala okolo 2,2. Jednalo se o výsledek, který se pohyboval v doporučeném rozmezí ve všech třech letech a proto můžeme říci, že podnik měl dostatek peněžních prostředků na uhrazení adekvátního množství závazků.

Pohotová likvidita se ve firmě Mary Kay pohybovala pouze kolem hodnot 0,13-0,26, tedy pod doporučeným rozmezím. Podnik tedy neměl pohotové zdroje, kterými by mohl splatit své krátkodobé závazky. V druhé společnosti se tyto hodnoty vyskytovaly v doporučeném rozmezí.

Okamžitá likvidita se ve společnosti Mary Kay pohybovala jen okolo 0,10 ve všech třech letech. Tyto hodnoty byly menší než je obecné doporučení. Opět tedy platí, že podnik neměl likvidní složku k zaplacení závazků.

Ve společnosti Avon Cosmetics se tato hodnota naopak pohybovala až kolem 1-1,3. Toto byly velmi vysoké hodnoty. Podnik tedy zbytečně držel velké množství velmi likvidního oběživa, které mohl znovu investovat.

Ukazatelé finanční stability

Ukazatelé by měli být v čase stabilní nebo by měli klesat (s výjimkou ukazatele úrokového krytí).

Tab. 3.4. Vyhodnocení ukazatelů finanční stability

Ukazatele finanční stability a zadluženosti	Mary Kay Avon 2012		Mary Kay Avon 2012		Mary Kay Avon 2012	
Celková zadluženost	239%	44%	314%	43 %	339%	48%
Dlouhodobá zadluženost	338,0%	0%	271,0%	0%	204,0 %	0%
Úrokové krytí	8349	78	2760	76	1761	90
Zadluženost vlastního kapitálu	154,0%	0%	138,0%	0%	133,0 %	7 926,4%
Majetkový koeficient	0,64	1,78	0,44	1,76	0,39	1,89
Úrokové zatížení	1,0%	0%	4,0%	0%	6,0%	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve společnosti Avon Cosmetics se ukazatel celkové zadluženosti pohyboval okolo 45% ve všech třech letech. Společnost tedy v daném období svou zadluženost výrazně neměnila.

V Mary Kay hodnota celkové zadluženosti v roce 2010 činila 339 %, avšak v následujícím roce se tato hodnota snížila o čtvrtinu a následující rok ještě o dalších 75%. Je velmi pravděpodobné, že podnik v tomto období splatil některý ze svých dluhů.

Dlouhodobá zadluženost se ve společnosti Avon Cosmetics pohybovala na 0 %. Společnost tedy neměla žádné dlouhodobé půjčky ani závazky. V Mary Kay tento ukazatel rostl. V roce 2010 se činil 204%, v dalším období vzrostl o 67 procentních bodů a v dalším roce opět o dalších 67 procentních bodů. Podnik si tedy s největší pravděpodobností vzal dlouhodobý úvěr.

Úrokové krytí v Avon Cosmetics se pohybovalo okolo hodnot 76-90. V čase měl tento ukazatel klesající tendenci, ale i tak jde o příznivé hodnoty.

Naopak ve společnosti Mary Kay se hodnoty ukazatele pohybovaly až v tisícinásobcích placených úroků. V roce 2010 tomu bylo více než 1700 a v dalším roce se tato hodnota zvětšila na 2760. Ve třetím roce však vzrostla až na 8349. Podnik tedy mohl zaručit svým poskytovatelům dlouhodobých úročených zdrojů vysokou jistotu splacení úroků.

Ve firmě Avon Cosmetics byl vlastní kapitál zadlužen v roce 2010 až 8000 %. V dalším období však již 0%. Z tohoto tedy plynulo, že společnost zaplatila své dluhy.

V Mary Kay hodnoty zadluženosti vlastního kapitálu stoupaly od 133 % do 154 %.

Majetkový koeficient se ve společnosti Mary Kay pohyboval mezi 0,39-0,64. Tyto hodnoty byly téměř konstantní a podnik tedy vykazoval své konstantní postavení na trhu.

Ve společnosti Avon Cosmetics tomu bylo obdobně. Vykazoval konstantní hodnoty, avšak v rozmezí 1,76-1,89.

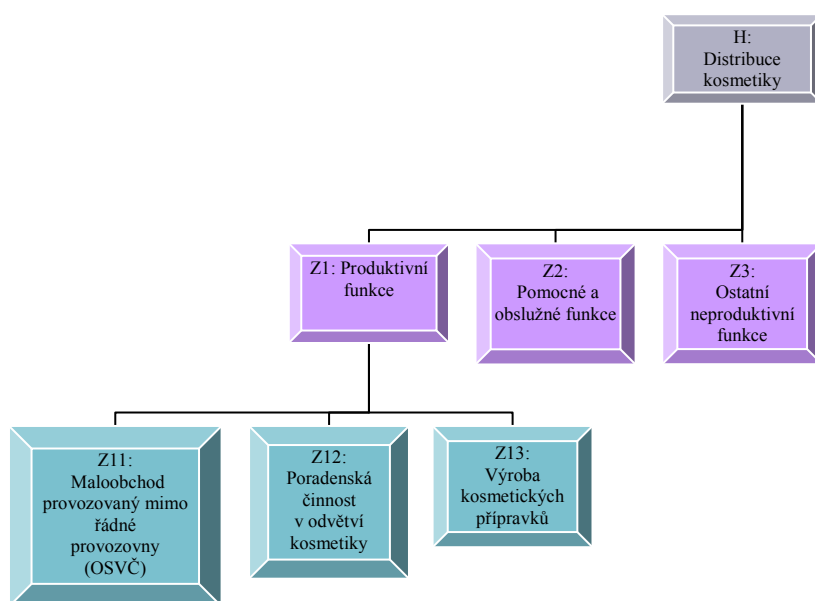
Úrokové zatížení ve společnosti Avon Cosmetics neexistovalo. Jak již bylo řečeno, tato firma neměla žádné dlouhodobé půjčky. Ve společnosti Mary Kay se tato hodnota pohybovala jen okolo 1-6 %, věřitelé se tedy nemuseli obávat nezaplacení úroků.

Výsledky analýzy prokázaly, že společnost Avon Cosmetics se na rozdíl od Mary Kay ve sledovaném období nerozhodla pro dlouhodobé úvěry či zakázky.

3.3.3. Metoda GM-Trend

Předmětem zadání bylo celkové zhodnocení podnikatelského potenciálu za pomoci metody GM-Trend. Za pomoci diagnostického týmu uvedeného v kapitole 3 jsem sestavila pyramidální dekompozici funkcí podniku za roky 2011, 2012 a 2013. Tyto charakteristiky jsou dále obodovány, viz příloha č. 7.

Obr. 3.5. Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2011 byla hlavní funkcí podniku distribuce kosmetiky, jelikož celá myšlenka tohoto podniku stojí na prodeji kosmetických výrobků. Mezi základní funkce patřily pomocné a obslužné funkce, ostatní neproduktivní funkce a produktivní funkce, která byly popsány třemi základními elementárními funkcemi. Byly jimi: maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny, podnikatelská činnost v odvětví kosmetiky a výroba kosmetických přípravků.

Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny byl popsán osmi charakteristikami, které byly dále rozděleny na externí a interní. Mezi interní patřily: tvorba prodejních týmů, přímý prodej, reklamační servis, poskytování práce ženám, propagace a internetové stránky. Externí byly dvě: plnění daňové povinnosti a ekonomická neschopnost zákazníků.

Elementární funkce poradenská činnost v odvětví kosmetiky měla také osm charakteristik a byly jimi, jako interní: vzdělávání žen, vzdělávání klientů, vedení call centra, bezplatné poradenství, monitoring trendovosti v oblasti kosmetiky a pořádání firemních konferencí. Externí byly: důvěryhodnost k poradenské činnosti a plnění zákonů v oblasti OSVČ.

Poslední elementární funkcí byla výroba kosmetických přípravků, která byla popsána šesti charakteristikami. Jako interní: výzkumné práce, pointovanost výrobků, kvalitní technologie výroby výrobků a výroba obalů v zahraničí. Jako externí: plnění dotačních podmínek a standardy bezpečnosti při výrobě.

Základní funkce byly dvě, a to pomocné a obslužné funkce a ostatní neproduktivní funkce. Pomocné a obslužné funkce měly sedm charakteristik. Jako interní: proškolený personál, funkční systém skladování, certifikovanou výrobu a vývoj nových technologií. Externí: ceny zboží potřebného k výrobě obalů, sezónní trendovost výrobků a ekonomická situace na trhu.

Ostatní neproduktivní funkce byly charakterizovány následovně interními vlastnostmi: charitativní činnost, účetní a ekonomická správa firmy a omezení nekalého obchodování. Externími charakteristikami: ekologické normy, dodržování zákonů a snižování nezaměstnanosti. Tyto funkce firmě nepřinášely žádný zisk, byly jen součástí činnosti podniku.

Dalším krokem bylo vytvoření syntetických a synkretických tabulek (viz příloha č. 10 a č. 13). Propočty jsou popsány v přílohách. Podstatný je výsledek této analýzy, a tím je poslední synkretická tabulka:

Tab. 3.6. Výsledek synkrézy a syntézy pro rok 2011

H1			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH24	Sezónní trendovost výrobků	3	22
CH115	Ekonomická neschopnost zákazníků	2	23

CH112	Přímý prodej	1	24
CH22	Funkční systém skladování	4	21

Zdroj: Vlastní zpracování.

Nejdůležitější charakteristikou zde byl určen přímý prodej. Ten byl hodnocen jako silná stránka podniku a získal 24 b. Ekonomická neschopnost zákazníků zde byla umístěna na místě druhém s 23b a byla považována za ohrožení podniku. Jako slabá stránka byl hodnocen funkční systém skladování s 21 b. Příležitostí s 22 b zde byla vyhodnocena sezónní trendovost výrobků.

V důsledku tohoto vyhodnocení byla sestavena následující incidenční matice:

Tab. 3.7. Incidenční matice pro rok 2011.

	CH24-Sezónní trendovost výrobků	CH115-Ekonomická neschopnost zákazníků	CH112-Přímý prodej	CH22-Funkční systém skladování
CH24-Sezónní trendovost výrobků		←	→	
CH115-Ekonomická neschopnost zákazníků			→	
CH112-Přímý prodej				←
CH22-Funkční systém skladování				

Zdroj: Vlastní zpracování

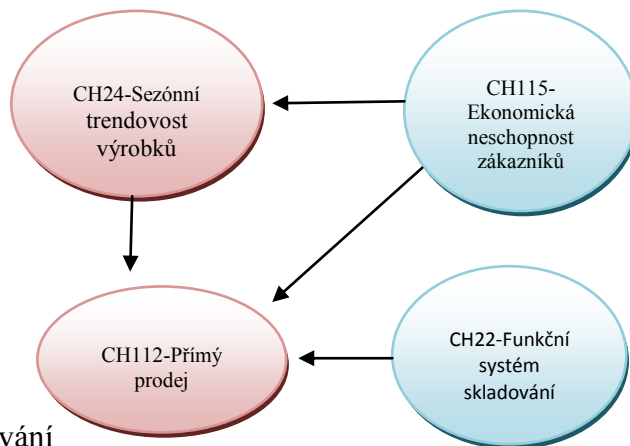
Z matice bylo patrné, že sezónní trendovost ovlivňovala přímý prodej, jelikož si zákazníci přáli zakoupit výrobky v určitém časovém rozmezí a přímým prodejem by se k nim dostaly co nejrychleji. Ekonomická neschopnost zákazníků však také ovlivňovala přímý prodej.

Zákazníci byli v tomto případě pesimističtí a neměli u sebe hotovost nebo nechtěli absolvovat seminář ukončený přímým prodejem, jelikož šetřili své úspory. Přímý prodej ovlivňoval funkční skladovací systém podniku. Čím větší byly prodeje a tím pádem i zisky, tím více mohla společnost investovat do logistiky skladování. Naopak při malých tržbách se zásoby snižovaly.

Jako poslední zde byl naznačen vztah mezi sezónní trendovostí výrobků a ekonomickou neschopností zákazníků. Tato situace nastávala v případě, že zákazníci neměli

žádné úspory nebo očekávali zhoršení ekonomické situace, a proto se nenechávali ovlivnit ani trendy v kosmetickém odvětví.

Graf: 3.8. Síťový graf pro rok 2011



Zdroj: Vlastní zpracování

Díky síťovému grafu bylo možné určit koncovou charakteristiku, což byl v tomto případě CH112- Přímý prodej a také počáteční charakteristiku, což byla CH115- Ekonomická neschopnost zákazníků.

Následoval propočet rozvojové linie potenciálu podniku a obranná linie potenciálu podniku (viz kap. 2.2.5).

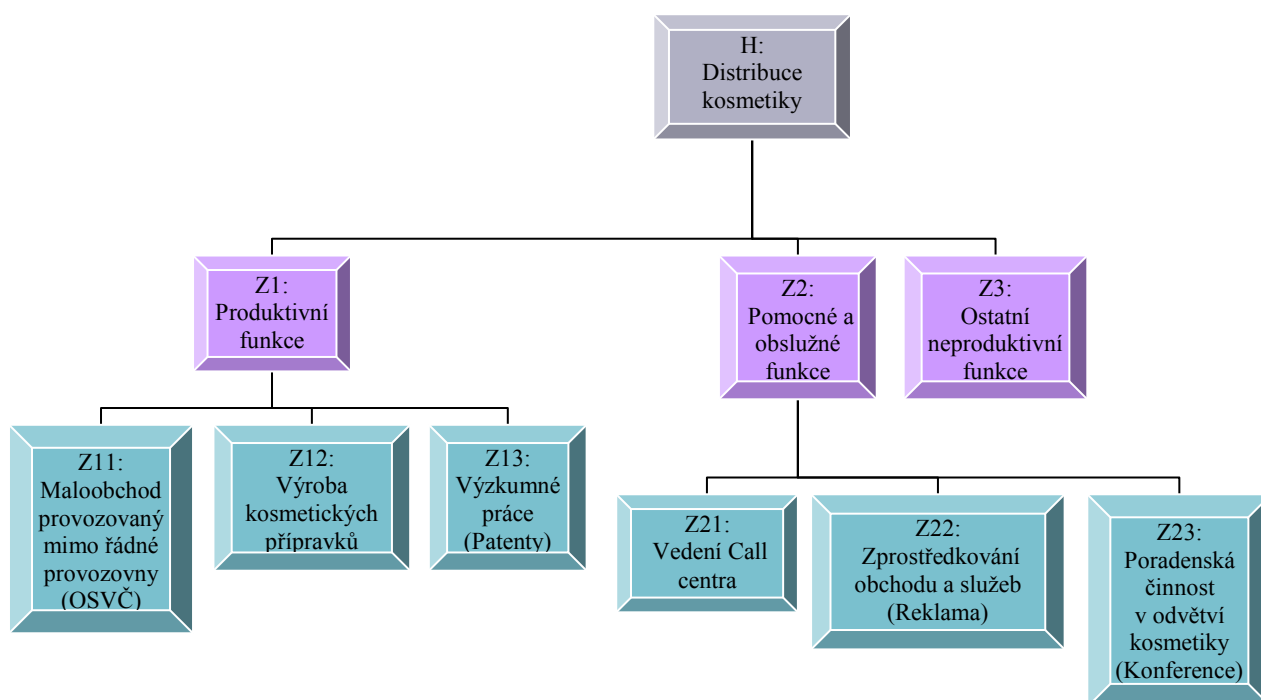
Jako obranná linie potenciálu byla určena cesta z CH115 do CH112, jelikož měla v relativních hodnotách nejmenší výslednou hodnotu. $(-23+24= 1)$. Jako rozvojová linie potenciálu byla určena cesta z CH115 do CH24 a dále do CH112, jelikož měla v absolutních hodnotách největší výslednou hodnotu $(+23+22+24= 69)$.

Obranná linie potenciálu byla cesta, na kterou by se měl podnik zaměřit při odstranění slabých stránek a ohrožení. Eliminací rizik v této cestě by si zajistil klidný průběh celé cesty.

Naopak rozvojová linie potenciálu byla cesta silných stránek a příležitostí. Zaměřením se na tuto cestu, by podnik našel nové cesty a upevnil si svou stávající pozici na trhu.

Postup pro rok 2012 byl podobný. V první části byla sestavena pyramidální dekompozice funkcí:

Obr. 3.9. Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto roce bylo určeno šest elementárních funkcí, tři základní a jedna hlavní. První z elementárních funkcí byla poradenská činnost v odvětví kosmetiky. Tato funkce měla osm charakteristik. Mezi interní charakteristiky patřily: vzdělávání žen, vzdělávání klientů, vedení call centra, bezplatné poradenství, monitoring trendovosti v oblasti kosmetiky a pořádání firemních konferencí. Externí charakteristiky byly: důvěryhodnost poradenské činnosti a plnění zákonů v oblasti OSVČ.

Elementární funkce zprostředkování obchodu a služeb měly tyto interní charakteristiky: interní propagační instrukce, prodej propagačních předmětů a propojení se sociálními sítěmi. Jako externí charakteristiky byly uvedeny: zájem médií a legislativní podmínky pro obchod.

Další elementární funkcí bylo vedení call centra. Tato funkce měla interní charakteristiky: podpora IT systémem a bezplatná linka pro zákazníky. Jako externí charakteristiky: smluvní podmínky s dodavateli telefonní linky a dostupnost funkce přes program Skype.

Elementární funkce výzkumné práce měla takovéto interní charakteristiky: výzkum v oblasti kosmetiky, patentované výrobky, spolupráce s dermatology a vývoj testovacích alternativ. Jako externí charakteristiky: dostupnost přírodních substitutů a dotační programy na výzkum a vývoj.

Elementární funkce výroba kosmetických přípravků měla tyto interní charakteristiky: kvalitní technologie výroby výrobků a výroba obalů v zahraničí. Externí charakteristiky: plnění dotačních podmínek a standardů bezpečnosti při výrobě.

Poslední elementární funkce nazvaná maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny měla tyto interní charakteristiky: tvoření prodejních týmů, přímý prodej, reklamační servis, poskytování práce ženám a propagace. Jako externí charakteristiky: plnění daňové povinnosti a ekonomická neschopnost zákazníků.

Základní neproduktivní funkce měla tyto interní charakteristiky: charitativní činnost podniku, účetní a ekonomická správa firmy a omezení nekalého obchodování na trhu. Jako externí charakteristiky: dodržování zákonů a snižování nezaměstnanosti.

Následovalo opět vytvoření syntetických a synkretických tabulek (viz příloha č. 10 a č. 13). Propočty byly popsány v přílohách. Podstatný byl výsledek této analýzy a to tato poslední synkretická tabulka:

Tab. 3.10. Výsledek synkrézy a syntézy pro rok 2011

H1			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH136	Dotační programy na výzkum a vývoj	4	21
CH115	Ekonomická neschopnost zákazníků	2	23
CH112	Přímý prodej	1	24
CH36	Omezení nekalého obchodování	3	22

Zdroj: Vlastní zpracování

Za silnou stránkou podniku byl opět určen přímý prodej kosmetiky s 24 b. Jako ohrožení ekonomická neschopnost zákazníků s 23 b. Jako slabá stránka zde bylo určeno omezování nekalého obchodování na trhu s 22 b a jako příležitost charakteristika dotační programy na výzkum a vývoj s 21 b.

Opět byla na základě tohoto vyhodnocení sestavena incidenční matice:

Tab. 3.11.: Incidenční matice pro rok 2012.

	CH136-Dotační programy na výzkum a vývoj	CH115-Ekonomická neschopnost zákazníků	CH112-Přímý prodej	CH36-Omezení nekalého obchodování
CH136-Dotační programy na výzkum a vývoj		←	→	
CH115-Ekonomická neschopnost zákazníků			→	
CH112-Přímý prodej				→
CH36-Omezení nekalého obchodování				

Zdroj: Vlastní zpracování

Z incidenční matice bylo patrné, že ekonomická neschopnost zákazníků nepříznivě ovlivňovala dotační programy na výzkum a vývoj. Jelikož klesly tržby z prodeje výrobků, podnik nebyl schopen vymezit takové částky ze svých zdrojů, aby dále financoval výzkum a vývoj či aby si žádal o další dotační programy.

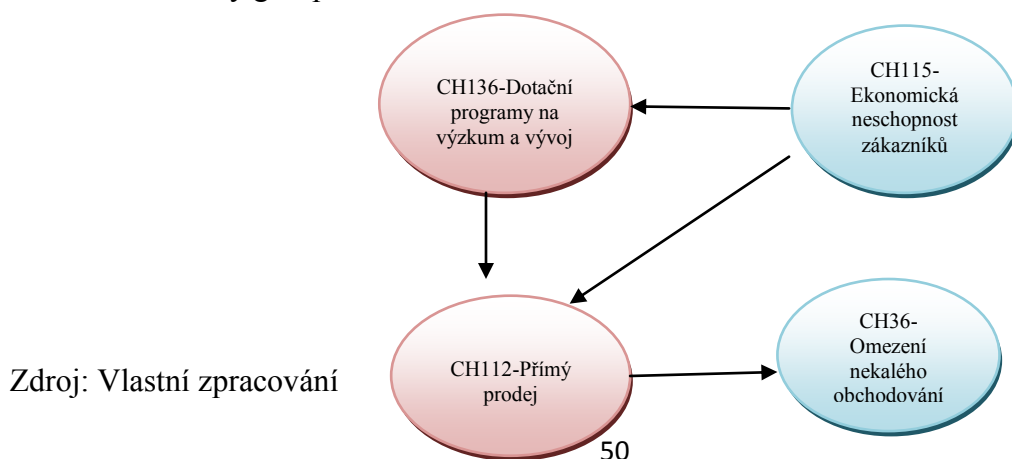
Přímý prodej mohl dotační programy podpořit. Čím více měl podnik z tržeb za prodej výrobků, tím se více mohl zapojit do dotačních programů. Náklady za administrativu byly také významnou složkou investování.

Ekonomická neschopnost zákazníků naopak mohla nepříznivě ovlivnit přímý prodej. Čím menší byly důchody zákazníků nebo čím pesimističtější byly jejich výhledy do budoucna, tím méně chtěli utrácet své peníze.

Přímý prodej však zvyšoval zisky podniku. Toto mělo za následek vyčlenění větší části ze zisku firmy na boj proti nekalým praktikám v obchodování. Nekalé obchodní praktiky byly pro firmu Mary Kay dlouhodobým problémem, jelikož se každoročně zvyšoval počet internetových portálů, které obchodovaly s nakoupenými výrobky pod cenou.

Nyní byl sestaven vývojový diagram a naznačeny jednotlivé souvislosti:

Graf: 3.12. Síťový graf pro rok 2012



Zdroj: Vlastní zpracování

Počáteční potenciál byl v tomto případě charakteristika CH115- Ekonomická neschopnost zákazníků. A jako koncový potenciál byl zvolen CH36- Omezení nekalého obchodování.

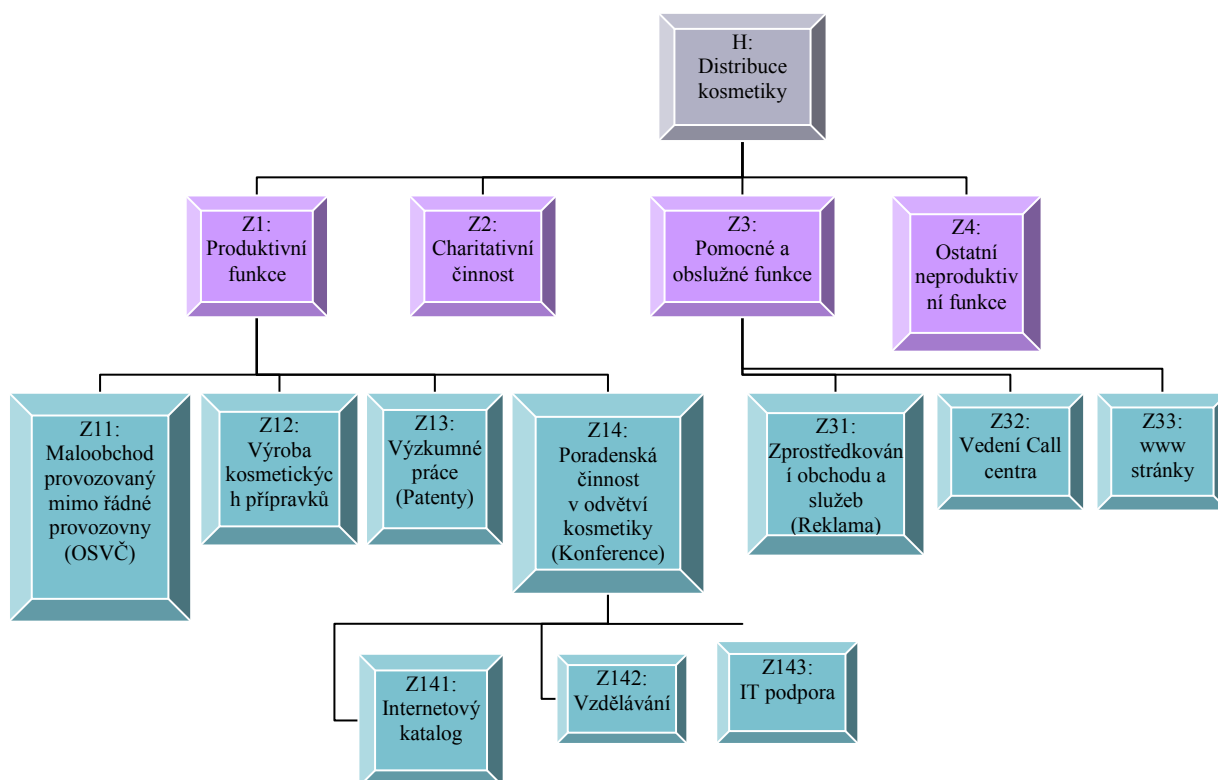
Opět se spočítaly jednotlivé cesty (viz kap. 2.2.5). V tomto případě byla rozvojová linie potenciálu podniku cesta z CH115 do CH136, do CH112 a dále do CH36. S celkovou hodnotou $-23+21+24-21 = 1$. Jako obranná linie potenciálu byla zjištěna cesta z CH115 do CH112 a dále do CH36 s hodnotou $+23+24+21 = 68$.

Po přípravě na dočasnou ekonomickou neschopnost zákazníků a omezení nekalých praktik v obchodu s kosmetikou měla být firma připravena na velké ohrožení v jejím podnikání. V této cestě se měla snažit odstranit všechny slabiny a najít alternativy na jejich řešení. Poté by ji nemohlo nic překvapit nebo uvést do platební neschopnosti.

Rozvojová linie byla v tomto případě jasná. Přípravou na ekonomickou neschopnost zákazníků se firma vyvarovala velkým nečekaným ztrátám. Následné využití dotačních programů na výzkum a vývoj by nastartovalo přímý prodej a z přímého prodej by byly větší zisky a tedy i částky na boj s nekalým obchodováním.

Rozbory týkající se posledního roku, tedy roku 2013, vypadají následovně:

Obr. 3.13. Pyramidální dekompozice funkcí pro rok 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

Byla opět zvolena jedna hlavní funkce, čtyři funkce základní, které se členily na dalších sedm funkcí a nakonec tři funkce elementární.

Funkce IT podpora podniku měla čtyři charakteristiky. Jako interní: specializovaný personál a spolupráce s VŠ. Jako externí: licenční podmínky na doménu a ceny dodavatele internetu.

Funkce vzdělávání měla tyto interní charakteristiky: interní propagační instrukce, vzdělávání že a vzdělávání klientů. Externí vlastnosti: důvěryhodnost a potřeba poradenské činnosti a zákony v oblasti OSVČ.

Funkce internetový katalog měla tyto interní charakteristiky: IT software a propagace internetového katalogu. Externí charakteristiky: podmínky pro internetový prodej a trendovost katalogového prodeje.

Funkce www-stránky měla tyto interní charakteristiky: správa stránek a zabezpečení. Jako externí charakteristiky: cena domény a veřejné průzkumy firem.

Vedení Call centra mělo tyto interní charakteristiky: podpora IT a bezplatná linka pro zákazníky. Externí charakteristiky: smluvní podmínky s dodavateli pevné linky, dostupnost přes program Skype.

Zprostředkování obchodu a služeb mělo tyto interní charakteristiky: interní propagační instrukce, prodej propagačních předmětů a propojení se sociálními sítěmi. Externí charakteristiky: zájem médií a legislativní podmínky pro obchod.

Funkce výzkumné práce měly tyto interní charakteristiky: výzkum v oblasti kosmetiky, patentovanou výrobu, spolupráce s dermatology vývoj testovacích alternativních metod. Jako externí tyto charakteristiky: dostupnost přírodních substitutů a dotační programy na výzkum a vývoj.

Funkce výroba kosmetických přípravků měla následující interní charakteristiky: kvalitní technologie výroby výrobků a výroba obalů v zahraničí. Jako externí charakteristiky zde byly vybrány: plnění dotačních podmínek a standardy bezpečnosti práce při výrobě.

Funkce maloobchod provozovaný mimo řádné prodejny měla tyto interní charakteristiky: tvoření prodejních týmů, přímý prodej, reklamační servis, poskytování práce ženám a propagace firmy. Jako externí charakteristiky: plnění daňové povinnosti a ekonomická neschopnost zákazníků.

Základní funkce ostatní neproduktivní funkce měla následující interní charakteristiky: řízení výroby obalů, účetní a ekonomická správa, omezení nekalého obchodování a řízení lidských zdrojů. Externí charakteristiky byly následující: dodržování zákonů a snižování nezaměstnanosti.

Jako poslední byla základní funkce charitativní činnost podniku. Měla tyto interní charakteristiky: prodej charitativních výrobků, darování části ze zisků společnosti, plánování charitativních pochodů a plánování charitativních sbírek. Jako externí charakteristiky: výběr hotovosti na akcích pořádaných firmou a daňová zatížení darů.

Opět následovala syntéza a synkréza charakteristik a jako výsledek byla znázorněna výsledná synkretická tabulka:

Tab. 3.14. Výsledek synkrézy a syntézy pro rok 2013

H1			
CH	Synkréza	Pořadí	body
CH22	Výběr hotovosti na akcích pořádaných firmou	4	29
CH31	Ekologické normy	3	30
CH112	Přímý prodej	1	32
CH131	Výzkumné v oblasti kosmetiky	2	31

Zdroj: Vlastní zpracování

Opět zde jako nejsilnější stránka podniku byl vyhodnocen přímý prodej, ale tentokrát s 32 b. Jako příležitost zde byl vyhodnocen výběr hotovosti na akcích pořádaných společností s 29 b. Jako slabá stránky zde byl zaznačen výzkum v oblasti kosmetiky s 31 b. a jako ohrožení ekologické normy s 30 b.

Opět následovalo zaznačení dat do incidenční matice pro zjištění jednotlivých souvislostí:

Tab. 3.15. Incidenční matice pro rok 2013

	CH22- Výběr hotovosti na akcích pořádaných firmou	CH31-Ekologické Normy	CH112-Přímý prodej	CH131-Výzkum v oblasti kosmetiky
CH22- Výběr hotovosti na akcích pořádaných firmou			→	→
CH31-Ekologické Normy				→
CH112-Přímý prodej				→
CH131-Výzkum v oblasti kosmetiky .				

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky bylo patrné, že přímý prodej měl velký vliv na výběr hotovosti na akcích pořádaných podnikem. Když podnik prodával více a tedy zákazníci utráceli více ze svých nasbíraných úspor, nebyli už tak ochotni ještě přispívat na dobročinnost.

Ekologické normy ovlivňovaly přímý prodej. Čím větší byly náklady na dodržování norem, tím větší byl nátlak na zvýšení prodeje a tedy i tržeb.

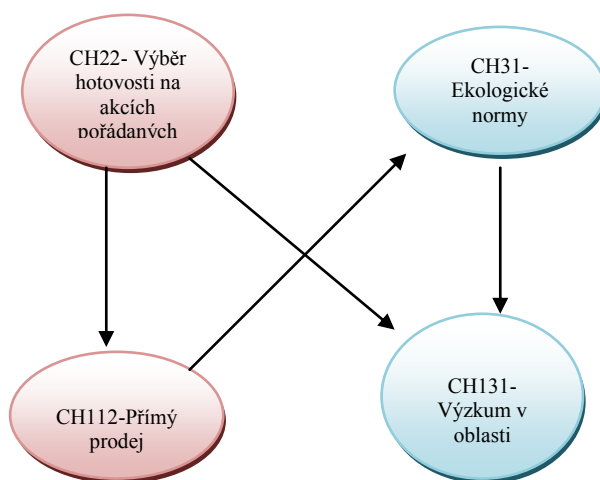
Jak už bylo řečeno, přímý prodej měl vliv i na výzkum. Peníze utržené za prodej výrobků se mohly rozdělit na investice a také podporu výzkumu, což byly ve společnosti Mary Kay každoročně částky okolo milionu dolarů.

Ekologické normy však ovlivňovaly i výzkum v oblasti kosmetiky. EU každoročně vydávala několik norem týkajících se práce s chemikáliemi a výparů, které byly výsledkem práce s chemikáliemi.

Výběr hotovosti na akcích pořádaných společností měl také dopad na výzkum. Čím větší částku podnik vybral na charitativní činnosti, tím menší byly tržby a tím více peněz připadlo na vědu.

Jednotlivé souvislosti lépe vyjadřoval následující graf:

Graf 3.16.: Síťový graf pro rok 2013



Zdroj: Vlastní zpracování

Opět se určil počáteční potenciál podniku. V tomto případě CH22- Výběr hotovosti na akcích pořádaných společností. Koncový potenciál byl v tomto případě CH131- Výzkum v oblasti kosmetiky.

Opět se spočítaly jednotlivé cesty (viz kap. 2.2.5). Rozvojovou linií byla v tomto případě cesta z CH22 do CH112 a do CH31. S bodovým ohodnocením $+29+32-30 = 31$. Naopak obrannou linií byla cesta z CH31 do CH131 s body $+30+31 = 61$.

Největším rizikem na rozvojové linii byly ekologické normy, které mohly nepříznivě ovlivnit náklady na výrobu a celkové možnosti firmy. Čím striktnější by byly tyto normy, tím více prostředků by musela firma vynakládat na jejich plnění.

Přímý prodej zde opět hrál nejdůležitější stránku. Jak už bylo řečeno, tato myšlenka stála za celým založením firmy.

Výzkum a oblasti kosmetiky zde hrál dvojí roli. Mohl přinést nové poznatky, které by pro firmu byly velkým přínosem, ale mohl být i velmi nákladný, tudíž podnik musel uvážit, kolik prostředků hodlal uvolnit pro podporu výzkumu a jaké výsledky naopak z tohoto procesu očekával. Proto se tato charakteristika již několikrát objevila ve výsledku jako možná slabá stránka.

Pro kompletaci metody GM-Trend byla nutná aplikace výpočtu celkové dynamiky podniku viz vzorec (3.21).

Pro pomocné výpočty byla použita následující tabulku:

Tab. 3.17 Pomocné výpočty dynamiky podniku

rok*	VSP*	GVSP**	ROSP*
0	2	90	0,02
1	0	90	0
2	0	122	0

Zdroj: Vlastní zpracování

* Postup řešení popsán v kap. 3.2.5.

**GVSP = SP, neboli celkový potenciál nultého období.

V roce 2012 byl postup následující: $[2 - (SP_0 : PC_0)]$ a $KPC_1 > [2 - (SP_0 : PC_0)]$.

$SP_{2012} = 90 - 90 = 0$ a $KPC_{2012} = 90/90 = 1$.

KPC_{2012} musel být větší než $(2 - (0/90))$, tedy KPC_{2012} musel být větší než 2.

Tato podmínka v tomto roce nebyla splněna a platilo tedy, že nebyla zajištěna dostatečná dynamika podniku.

V roce 2013 byl postup následující: $[2 - (SP_0 : PC_0)]$ a $KPC_1 > [2 - (SP_0 : PC_0)]$.

$SP_{2013} = 122 - 90 = 32$ a $KPC_{2013} = 122/90 = 1,355556$.

KPC_{2013} musel být větší než $(2 - (32/90))$, tedy KPC_{2013} musel být větší než 1,6444.

Tato podmínka v tomto roce nebyla splněna a platilo tedy, že nebyla zajištěna dostatečná dynamika podniku.

Závěrem metody GM-Trend je, že i přes velké roční zisky a dobré stávající postavení podniku na trhu, ani v jednom roce, ve kterém probíhalo šetření, nebyla zajištěna dostatečné dynamika podniku.

Z finanční analýzy vyplynulo, že v roce 2011 výnosnost aktivit podniku poklesla, zároveň hodnoty ukazatelů likvidity nebyly optimální. To se projevilo i na růstu doby obratu závazků. I z rozborů účetních výkazů je tedy patrné, že se dynamika podniku nejspíše následkem celosvětové recese nevyvíjela příznivě. Pro vylepšení dynamiky podnikání v této firmě slouží doporučení v následující kapitola.

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

Po provedení všech analýz následuje celkové zhodnocení podniku Mary Kay, s.r.o., včetně rozboru potenciálu prostředí, ve kterém firma na českém trhu působí. Popisuje se zde několik návrhů na inovaci či spolupráci, pro budoucí upevnění pozice na trhu, ale i její rozvoj. Tyto inovace a doporučení vychází z jednotlivých analýz, které byly provedeny v této práci.

4.1. Shrnutí

Za silnou stránku byl jednoznačně určen přímý prodej, a to jak ve SWOT analýze, tak i v metodě GM-Trend, kde se přímý prodej objevoval jako klíčová funkce podniku každým rokem.

S touto myšlenkou firma vznikla a je i prvním podnikem na českém trhu s kosmetikou, který ji použil. V kombinaci s kvalitními službami si to podnik může dovolit. Jednoznačně se společnost Mary Kay liší od stávajících prodejců kosmetiky, a to již po 50 let své existence na celém světě.

Z výsledků SWOT analýzy vyplývá, že slabá stránka u společnosti je neustálý boj s nekalými praktikami v obchodování. Snaha o zastavení internetových serverů, které nabízí zboží této značky za nákupní ceny, nikdy nekončí.

Jednoznačné ohrožení je v tomto případě neustálá stagnace světové ekonomiky. Ta se rozrostla do takových rozměrů, že pesimismus zákazníků týkající se investování svých úspor do ekonomiky, zastavuje její obnovu.

Z finanční analýzy vyplývá, že rok 2011 byl pro společnost Mary Kay těžším než 2010. Zaznamenala propad téměř všech ukazatelů, které by měly za běžných okolností růst. V dalším roce 2012 však lze pozorovat drobné zlepšení a návrat do normálu.

Konkurenční firma Avon Cosmetics se v tomto případě jevila jako lepší hráč, jelikož nezatížila svůj kapitál žádnými úvěry a nemusela se tedy bát ztráty svého majetku.

Ačkoliv má podnik Mary Kay na českém trhu stabilní postavení, v roce 2012 ani 2013 neprokázal růst celkového potenciálu podniku. Jak již bylo řečeno, může to být z větší části způsobeno opatrným způsobem podnikání v nepříznivé ekonomické situaci.

Dynamika podniku nebyla zabezpečena, jelikož podnik dostatečně neinovoval své nabídky zboží a služeb. Neuvažuje nad outsourcingem a ani nepřevádí výrobu méně výhodného zboží či polotovarů do jiné, cenově přijatelnější země. Seznam doporučení by se tedy mohl podniku naznačit, jakým směrem může své podnikání dále rozvíjet a inovovat.

4.2. Doporučení a návrhy

Následuje výčet těch nejdůležitějších návrhů, které vycházejí z výsledků předchozích analýz. Tyto inovace by měly podniku pomoci plnit podmínky dynamického rozvíjení firmy.

4.2.1. Nové trhy a rozšíření stávajícího sortimentu

Velkým potenciálním trhem je kosmetika pro muže. Této cesty si již podnik v minulých letech všiml, avšak stále nenabízí dostatečné množství přípravku. Muži mají jinou strukturu pleti než ženy. Jejich pokožka je mnohem více odolná a to právě díky jejímu složení. Přípravky, které si kupují dámy, nepomohou pánské pleti nadlouho. Rozhodně nezabrání vzniku vrásek ani pigmentových skvrn.

V nabídce prozatím chybí jakékoliv pomůcky na holení jako například holicí pěny, štětce atd. Neobjevují se zde ani šampony pro muže. Jelikož je kosmetika Mary Kay jen velmi lehce parfémovaná a ve většině případů není parfémována vůbec, muži si mohou připadat ochuzeni o kořeněné vůně.

Jak již bylo zmíněno, v nabídce se neobjevují přípravky pro péči o vlasy jako například šampony, kondicionéry, masky atd. Výroba tohoto zboží má velmi podobný postup výroby jako kosmetika na pleť a tělo, proto by její zavedení nebylo tak nákladné.

Dále firmy nenabízí přípravky pro intimní hygienu žen. Pro tuto část trhu je důležité vědět, že kosmetika pro intimní hygienu musí mít jiné pH než kosmetika tělová. Přípravky na tělo by měly mít neutrální pH, aby pokožku nevysušovaly. V intimní oblasti to však musí být pH kyselé. Použitím správných přípravků v oblasti hygieny se mohou ženy vyvarovat častým zdravotním problémům.

Na toto téma navazuje i nepokrytý trh s kosmetikou pro kojence. Právě kojenecká pokožka je tou nejcitlivější. Maminky velmi dbají na kvalitu šamponů a krémů pro děti. Kdyby se podniku podařilo využít svého dobrého jména a obsadit tento trh, jen velmi málo kosmetických firem by jim mohlo konkurovat.

4.2.2. Doporučená spolupráce s vysokými školami

Tato spolupráce by firmě poskytla cenné informace například z oblasti informatiky. Školy totiž oplývají znalostmi o nových softwarech a technikách jejich použití. Také tyto softwary sami vyvíjí. Usnadnil by se tak i nekonečný boj s podvodnými servery, rozšířila by se nabídka služeb a celkové působení na internetových portálech. Zároveň by tyto služby získala za mnohem menší obnosy než, kdyby uzavřela smlouvu se specializovanou firmou.

V tomto směru by mohl podnik čerpat i ze státních fondů, které podporují regionální rozvoj ve školství.

Dále laboratoře, kterými disponují jednotlivé vysokoškolské ústavy, by mohly pomoci ve výzkumu. Nejen v celkovém, ale i v hledání jednotlivých lokálních substitutů. Tato spolupráce by mohla pomoci podniku v poznávání nových kultur a následnému lepšímu zařazení se do společností, také by se zde rozvinul pravidelný příliv nových a odborných pracovníků. Spolupráce je v dnešní době jakýmsi méně nákladným outsourcingem. Školy aktivně vyhledávají praktické využití svých poznatků a naopak podniky neoplývají takovým kapitálem znalostí. Jsou však ochotny za tyto služby zaplatit a proto je tato spolupráce výhodná pro obě strany.

Firmě by se tedy snížily náklady na výzkum a vývoj, musela by však odtajnit některé z postupů, které používá při svých bádáních. Toto však může být pro kosmetickou firmu velké ohrožení. Únik know how ke konkurenci, by mohlo podnik výrazně poškodit.

4.2.3. Sestavení krizových týmů

Firma by si měla v každé zemi, ve které podniká, sestavit krizový tým, který by řešil ty nejzávažnější situace, které na daném trhu hrozí. Je velmi nevýhodné, aby se mateřská společnost, která má sídlo v americkém Dallasu zabývala problémy, které má její dceřinka v České republice nebo i jinde ve světě.

Každý trh má jiné vlastnosti a jiné požadavky na úspěch, proto by se jimi měla zabývat právě každá dceřiná společnost zvlášť.

Krizový tým by však měl i jiné využití, koncentrovala by se zde skupina odborníků, kteří by byli schopni se spojit s odborníky v dalších dceřinkách a vytvořit tak nezávislý, mezinárodní tým odborníků. S tímto vědomostním kapitálem, by podnik mohl předvídat vývoj i výskyt možných ohrožení dřív, než by nastaly a měl by na ně připravenou strategii. Jednoznačně by se tedy vyplatilo investovat do těchto týmů a hlavně do lidského kapitálu v této oblasti.

4.2.4. Outsourcing neproduktivních funkcí

Jak již bylo řečeno, ve firmě Mary Kay se vyskytují funkce, které podniku nepřinášejí žádné zisky, avšak jsou nezbytné k podnikání a tedy i finančně náročné. Patří sem výroba obalů a skladovacího materiálu. Podnik by se měl co nejvíce snažit tyto činnosti omezit anebo si najít akreditovanou společnost, která se o ně postará. Rozpoznání a eliminování těchto činností pomůže snížit celkové náklady na chod společnosti. Jelikož je Mary Kay

transnacionálním podnikem, může se rozhodnout, že přesune tyto činnosti do méně nákladných států jako např. do Číny. Z hlediska norem v Číně nejsou tak přísné a důrazné normy na výrobu jako tomu je například v Anglii. Aby společnost neztratila své dobré jméno a nezhoršila se kvalita jejich výrobků, postačí takto přesunout jen základní činnosti, jako je výroba obalů či skladovacího materiálu jako např. palety na přesun zboží.

Tyto návrhy vznikly na základě Totální analýzy podniku a jeho okolí. Bylo zde několikrát naznačeno, jakých strategií by se měl podnik držet a jakým se naopak vyhnout, aby neztratil svou pozici na trhu. Popsání silných a slabých stránek může vést k lepšímu poznání podniku a k popsání příležitostí, které z těchto charakteristik plynou. Je jen na zvážení vedení firmy, jak s těmito informacemi naloží, zda se jimi bude řídit nebo ne.

5. Závěr

Pro podnik je velmi důležité znát sílu konkurence na trhu a to z toho důvodů, že teprve pak může efektivně rozvíjet své slabé a silné stránky. Dříve se používaly různé metody a analýzy, ve většině případů však nebyly komplexní a nepopisovaly celou problematiku do hloubky. V dnešní době se již objevují metody, které jsou propojením několika analýz v jednu velmi podrobnou.

Cílem práce byla celková diagnóza podnikatelského prostředí kosmetické firmy za pomoci metody GM-Trend pro tři roky 2011, 2012 a 2013.

Celý průběh diagnostikování probíhal pod dohledem diagnostického týmu složeného z vedení podniku.

Konkurenceschopnost podniku byla hodnocena pomocí SWOT analýzy. Metoda detailně popsala interní i externí prostředí firmy. Popsala silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Byly určeny čtyři druhy strategií, které by firma měla zařadit do svého podnikání.

Finanční analýza byla provedena na základě dat čerpaných z účetních výkazů. Byla provedena i pro největšího konkurenta na trhu, a to firmy Avon Cosmetics, a následně porovnána se společností Mary Kay. Byly spočteny ukazatele rentability, aktivity, likvidity a stability pro roky 2010, 2011 a 2012. Výsledky byly následně zaneseny do tabulek pro přehlednější srovnání.

V poslední analytické části byla provedena Totální diagnóza podniku. Byly určeny klíčové charakteristiky a byla propočtena syntéza a synkréza. Následoval výpočet dynamiky podniku.

Nakonec byly popsány jednotlivé návrhy pro vylepšení dynamiky podniku a také dopady zavedení těchto inovací na podnik.

Na základě zjištění byly navrženy čtyři inovace, které by podnik mohl zahrnout do svých plánů.

Velmi významný návrh je nalezení nových trhů a rozšíření již stávajícího sortimentu zboží. V této strategii se skrývá velký potenciál, jelikož firma Mary Kay disponuje potřebným kapitálem a znalostmi k její aplikaci. Další významnou myšlenkou je spolupráce s vysokými školami či outsourcing neproduktivních funkcí do levnějších částí světa.

Věřím, že výsledky mé práce pomohou podniku dosáhnout dynamického růstu a že podnik využije mých návrhů na inovace.

Seznam použité literatury

A) Knihy

1. AL], Josef František Palán ... [et]., Andrea FOLVARČNÁ a David ŘEHÁK. *Moderní řízení podniku: praktická příručka pro ředitele, jednatele a manažery*. Vyd. 1. Překlad Marek Šusta. Praha: Dashöfer, 1999, 3 sv. ISBN 80-862-2911-4.
2. BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.
3. BARTES, František. *Konkurenční strategie firmy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 124 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 80-859-4341-7.
4. BLAŽEK, Ladislav. *Konkurenční schopnost podniků: (analýza faktorů hospodářské úspěšnosti) - druhá etapa*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, 349 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-210-5058-7.
5. BUREŠ, Ivan. *Ofenzivní marketing, aneb, Jak zaútočit na konkurenci*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2002, 175 s. ISBN 80-726-1060-0.
6. CATLIN, Katherine. *Vedení rychlostí růstu: Proměny role a odpovědnosti šéfa v procesu rozvoje podniku*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2003, 150 s. ISBN 80-726-1083-X.
7. CIPRA, Tomáš. *Finanční matematika v praxi: Proměny role a odpovědnosti šéfa v procesu rozvoje podniku*. 1. vyd. Praha: HZ, 1993, 166 s. ISBN 80-901-4951-0.
8. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I): Proměny role a odpovědnosti šéfa v procesu rozvoje podniku*. 1.vyd. Praha: Radix, 2002, 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
9. ČUBA, František a Josef HURTA. *Fungování podniků v současném světě: Proměny role a odpovědnosti šéfa v procesu rozvoje podniku*. 1.vyd. Slušovice: Mondon, 2002, 85 s. ISBN 80-903-1081-8.
10. DĚDINA, Jiří a Josef HURTA. *Management a moderní organizování firmy: Proměny role a odpovědnosti šéfa v procesu rozvoje podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
11. DRUCKER, Peter F a Josef HURTA. *Inovace a podnikavost: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 266 s. ISBN 80-856-0329-2.
12. EDERSHEIM, Elizabeth Haas, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 239 s. ISBN 978-80-7261-181-2.

13. FIŠERA, Ivan a Josef HURTA. *Tvůrčí potenciál podniku: Praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Svoboda, 1990, 180 s. ISBN 80-205-0144-4.
14. FOSTER, Richard N a Josef HURTA. *Strategie podnikání: Praxe a principy*. 1.vyd. Praha: Melantrich, 1990, 238 s. ISBN 80-702-3071-1.
15. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
16. GRUBLOVÁ, Eva, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Podniková ekonomika: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2001, 438 s. ISBN 80-861-2275-1.
17. HINDLS, Richard, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Ekonomický slovník: odkaz zakladatele moderního managementu*. 2. aktualiz. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, xcii, 519 s. ISBN 80-717-9819-3.
18. JIRÁSEK, Jaroslav A, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Konkurenčnost: Vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2001, 101 s. ISBN 80-864-1911-8.
19. JIRÁSEK, Jaroslav, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002, 189 s. ISBN 80-864-1922-3.
20. KAPLAN, Robert S, David P NORTON a David ŘEHÁK. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
21. KAŠÍK, Josef, David P NORTON a David ŘEHÁK. *Nový obraz budoucnosti: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu Rethinking the Future / Rowan Gibson (editor)*. 2. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2000, 261 s. ISBN 80-7261-036-8.
22. KAŠÍK, Josef, David P NORTON a David ŘEHÁK. *Podniková diagnostika: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Ostrava: Tandem, 1998, 343 s. ISBN 80-902-1674-9.
23. KOTLER, Philip. *Marketing management: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2001, 719 s. Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
24. MIKOLÁŠ, Zdeněk, Andrea FOLVARČNÁ a David ŘEHÁK. *Malá a střední firma: manuál podnikatelského vedení : přiměřeně praxe pro teoretiky a přiměřeně teorie pro*

- praktiky*. Vyd. 1. Překlad Marek Šusta. Ostrava: GM - TREND, 2000, 67 s. ISBN 80-864-5802-4.
25. MIKOLÁŠ, Zdeněk, David P NORTON a David ŘEHÁK. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. 1. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Grada, 2005, 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
26. MIKOLÁŠ, Zdeněk, David P NORTON a David ŘEHÁK. *Podnikání a podnik B: přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu Rethinking the Future / Rowan Gibson (editor)*. Vyd. 1. Překlad Marek Šusta. Ostrava: Vysoká škola podnikání v Ostravě, 2006, 161 s. ISBN 80-867-6454-0.
27. MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, 338 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-379-0.
28. NĚMEČEK, Petr, Andrea FOLVARČNÁ a David ŘEHÁK. *Vedoucí podniku: podnik v kostce : praktická příručka pro úspěšné vedení podniku s příklady a vždy aktuálními informacemi*. Vyd. 1. Překlad Marek Šusta. Praha: Dashöfer, 1997-, 3 sv. ISBN 80-901-8595-9.
29. PARMENTER, David, Andrea FOLVARČNÁ a David ŘEHÁK. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008, xv, 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
30. PORTER, Michael E, Andrea FOLVARČNÁ a David ŘEHÁK. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Victoria Publishing, 1994, xv, 403 s. ISBN 80-856-0511-2.
31. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010, 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
32. SRPOVÁ, Jitka, Andrea FOLVARČNÁ a David ŘEHÁK. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
33. STORBACKA, Kaj, Andrea FOLVARČNÁ a David ŘEHÁK. *Řízení vztahů se zákazníky: Customer relationship management*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Grada, 2002, 167 s. ISBN 80-716-9813-X.
34. SYNEK, Miloslav, Andrea FOLVARČNÁ a David ŘEHÁK. *Podniková ekonomika: Customer relationship management*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Překlad Ivana Petrašová.

- Praha: C. H. Beck, 2002, xxv, 479 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9736-7.
35. ŠULÁK, Milan, Emil VACÍK a David ŘEHÁK. *Měření výkonnosti firem: Customer relationship management*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-867-5433-2.
 36. TOMEK, Gustav, Emil VACÍK a David ŘEHÁK. *Výrobek a jeho úspěch na trhu: Customer relationship management*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Grada, 2001, 352 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-247-0053-0.
 37. UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
 38. VLČEK, Radim, Emil VACÍK a David ŘEHÁK. *Hodnota pro zákazníka: Customer relationship management*. Vyd. 1. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Management Press, 2002, 443 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-726-1068-6.
 39. VOCHOZKA, MAREK. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1
 40. VYTLAČIL, Milan, Emil VACÍK a David ŘEHÁK. *Podnik světové třídy: geneze produktivity a kvality*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1997, 276 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-902-2351-6.
 41. WAGNER, Jaroslav, Emil VACÍK a David ŘEHÁK. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: Grada, 2009, 248 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-247-2924-4.
 42. ZADRAŽILOVÁ, Dana, Emil VACÍK a David ŘEHÁK. *Řízení transnacionálních firem: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1.vyd. Překlad Ivana Petrašová. Praha: VŠE, 1994, 133 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-707-9964-1.

B) Jiné dokumenty

1. *Sbírka listin společnosti AVON Cosmetics, spol. s r.o.* [<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=is>]. Praha 7, Na Maninách č.p. 876 č.or. 7, PSČ 170 00, 2012, 22.11.2012 [cit. 20.4.2013].
2. *Sbírka listin společnosti Mary Kay (Czech Republic), s.r.o.* [<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl?subjektId=is>]. Praha 5, Karla Engliše 519/11, PSČ 150 00, 2012, 19.12.2012 [cit. 20.4.2013].

C) Internetové zdroje

1. [http:// marykay.com](http://marykay.com) [cit. 2013-02-04]
2. <http://citace.com>[cit. 2013-20-04]
3. <http://dermatology.cz> [cit. 2013-18-03]
4. <http://google.cz> [cit. 2013-15-04]
5. <http://marykay.cz> [cit. 2013-15-02]
6. <http://or.justice.cz> [cit. 2013-02-04]

Seznam zkratk

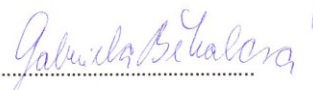
ad.	a další
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
atp.	a tak podobně
cit.	citovaný
hl.	hlavní, hlavně
mj.	mimo jiné
např.	například
tab.	tabulka
vyd.	vydání, vydaný, vydavatel
č.	číslo
www	informační systém pro práci s hypertextovými dokumenty na Internetu

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen (a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 26. dubna 2013


.....
Bc. Gabriela Běhalová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Diagnostická analytická tabulka

Příloha č. 2 Incidenční matice

Příloha č. 3 Diagnostický diagram

Příloha č. 4 Finanční analýza Mary Kay, s.r.o.:

Příloha č. 5 Finanční analýza AVON Cosmetics, spol. s r.o.

Příloha č. 6 Vyhodnocení firem dle modelu Pollaka

Příloha č. 7 Incidenční matice pro rok 2011

Příloha č. 8 Incidenční matice pro rok 2012

Příloha č. 9 Incidenční matice pro rok 2013

Příloha č. 10 Syntéza pro rok 2011

Příloha č. 11 Syntéza pro rok 2012

Příloha č. 12 Syntéza pro rok 2013

Příloha č. 13 Synkréza pro rok 2011

Příloha č. 14 Synkréza pro rok 2012

Příloha č. 15 Synkréza pro rok 2013

Příloha č. 16 Organizační struktura a podniku Mary Kay, s.r.o.